

JOHN C. MAXWELL

DANDO A
VOLTA
POR CIMA

M4ycqn

*A arte de
transformar fracasso
em sucesso*





Fomos treinados para o sucesso. As lições que nos ensinaram, a educação que recebemos, as expectativas que foram depositadas em nós, tudo isso sempre focalizou o nosso êxito. O fracasso, por sua vez, raramente é abordado. Com isso, amadurecemos despreparados, sem saber como reagir diante dele. Mais cedo ou mais tarde, no entanto, acabamos por descobri-lo e vivenciá-lo, pois mesmo os grandes empreendedores fracassam inúmeras vezes antes de alcançar o sucesso.

Em *Dando a Volta por Cima*, John Maxwell mostra como devemos reagir diante do fracasso. Segundo ele, o que diferencia as pessoas comuns dos grandes empreendedores é justamente a percepção e a reação diante das derrotas. Portanto, o principal objetivo de Maxwell neste livro é preparar o leitor para o fracasso, pois só assim ele será capaz de dar a volta por cima e alcançar êxito e sucesso.

“Pessoas de sucesso fracassam muitas vezes. *Dando a Volta por Cima* mostra que o fracasso faz parte da vida, e Maxwell ensina ao leitor como superá-lo.”

Zig Ziglar, autor de Além do Topo

“*Dando a Volta por Cima* é um dos livros mais importantes da atualidade. John Maxwell não apenas ensina a evitar o fracasso, mas também a transformá-lo em sucesso de maneira eficiente.”

Kenneth Blanchard, autor de O Gerente Minuto

MC
EDITORA MUNDO CRISTÃO

ISBN 85-7325-239-1



9 788573 252392

Dando a volta por cima

*A arte de transformar
fracasso em sucesso*

John C. Maxwell

Traduzido por
Emirson Justino



Editora Mundo Cristão
São Paulo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Maxwell, John C. - 1947-

Dando a volta por cima: A arte de transformar fracasso em sucesso / John C. Maxwell; tradução de Kmirson Justino. — São Paulo: Mundo Cristão, 2001.

1 título original: Failing Forward: Turning mistakes into stepping-stones for success.

Bibliografia

ISBN 85-7325-239-1

1. Auto-realização. (Psicologia) - Estudo de casos 2. Fracasso (Psicologia) 3. Sucesso - Aspectos psicológicos 4. Sucesso em negócios - Estudo de casos I. Título

01-3852

CDD-158.1

índice para catálogo sistemático:

1. Fracasso: Psicologia aplicada 158.1
2. Sucesso: Psicologia aplicada 158.1

Copyright © 2000 por Maxwell Motivation, Inc., a Georgia Corporation

Publicado originalmente por Thomas Nelson, Inc., Publishers

Título Original em Inglês: Failing Forward

Capa: Rex Design

Revisão: Jefferson M. Costa

Theófilo José Vieira

impressão: Oesp Gráfica S/A

Os textos das referências bíblicas foram extraídos de *A Bíblia Anotada* (versão Almeida Revista e Atualizada), salvo indicação específica.

A 1ª edição brasileira foi publicada em agosto de 2001, com uma tiragem de 5.000 exemplares.

Apoio e Colaboração: TYN?ti House Publishers

Publicado no Brasil com a devida autorização e com todos os direitos reservados pela:

Associação Religiosa Editora Mundo Cristão

Rua Antônio Carlos Tacconi, 79 - CEP 04810-020 - São Paulo-SP - Brasil

Telefone: (11) 5668-1700 - Home page: www.mundocristao.com.br

Editora associada a: • Associação Brasileira de Direitos Reprográficos

- Associação Brasileira de Editores Cristãos
- Câmara Brasileira do Livro
- Evangelical Christian Publishers Association

Este livro é dedicado ao Grupo INJOY,
composto por homens e mulheres dedicados
à missão de ajudar os outros a aprenderem a
dar a volta por cima.

RECONHECIMENTOS

Agradeço a estas pessoas maravilhosas que me ajudaram a escrever este livro:

Charlie Wetzel, meu escritor Linda Eggers,
minha assistente executiva Brent Cole, meu
assistente de pesquisa Stephanie Wetzel,
minha revisora

SUMÁRIO

PREFÁCIO: Tomando-se um sucesso real.....	10
---	----

1. Qual é a principal diferença entre os empreendedores e as pessoas medianas?	12
--	----

Mary Kay Ash usou as economias de uma vida inteira para iniciar seu negócio. Então, a tragédia ameaçou vencê-la. Porém, em vez disso, ela venceu a dificuldade e construiu uma empresa multinacional durante todo o processo. O segredo? Ela possuía a qualidade que separa os empreendedores das pessoas medianas.

Redefinindo fracasso e sucesso

2. Use uma nova definição de fracasso e sucesso.....	21
--	----

O que é fracasso? Truett Cathy sabia por experiência própria o que ele era - e o que não era. É por isso que o pequeno restaurante que fiindou numa cidadezinha ao sul de Atlanta, Geórgia, se transformou numa empresa de 1 bilhão de dólares.

3. O faro de ter falhado significa que você é um fracasso?	34
--	----

Os empreendedores possuem sete habilidades que evitam que eles se tornem um fracasso. Erma Bomheck e Daniel Ruettiger as possuíam. E você?

4. Você está velho demais para chorar, mas a dor é muito grande para rir	47
--	----

Os irmãos Wright não deveriam ser os primeiros a voarem num aeroplano. Mas o homem destinado a fazer isso desistiu antes de realizar seu sonho. O que criou a diferença entre eles?

5. Encontre a saída da estrada do fracasso58

O que é pior do que ficar preso num congestionamento no final da tarde? E ficar preso na estrada do fracasso. Se você quer ser bem-sucedido, então não pode ser como Rosie Ruiz. Você precisa encontrar a saída.

Você se importa em mudar sua mente?

6. Não importa o que aconteça a você: fracasso é uma questão interior 70

As águas da enchente engoliram seu armazém, provocando perdas da ordem de 1 milhão de dólares. A maioria das pessoas teria desistido, mas não Greg Horn. Descubra por quê.

7. O passado está mantendo sua vida refém?84

O que você faria se alguém erguesse um monumento em homenagem a um erro que você cometeu no passado? Arnold Palmer viu isso acontecer a ele no momento em que estava no topo de sua carreira desportiva. Veja como ele lidou com isso.

8. Quem é esse que comete tantos erros? 97

Durante trinta e cinco anos, o maior obstáculo ao sucesso de John James Audubon era John James Audubon. Porém, quando ele mudou a si mesmo, o mundo inteiro mudou à sua volta.

9. Deixe de pensar em si mesmo - todo o mundo já fez isso 110

O que um famoso psiquiatra sugeriu como forma de prevenção de um colapso nervoso? Foi a mesma coisa que o escritor Patrick Sheane Duncan trouxe à vida quando escreveu Mr. Holland - Adorável Professor.

Recebendo o fracasso como um amigo

10. Colha os benefícios positivos das experiências negativas..... 122

Você sabia que pode transformar a adversidade em vantagem? Foi isso o que um rapaz sem qualquer qualidade especial fez, e transformou-se no segundo em comando da nação mais poderosa da terra.

11. Corra riscos — não há outra maneira de dar a volta por cima	134
---	-----

A maioria das pessoas avalia um risco em função de seus medos ou da possibilidade de sucesso que o risco apresenta. Mas Millie não fez isso. Ela encarou o risco da maneira correta. Aprenda seu segredo de como enfrentar o risco.

12. Faça do fracasso seu melhor amigo	148
---	-----

Por qual razão Beck Weathers chamaria de positiva uma situação que lhe custou o nariz, um braço e os dedos da outra mão? A razão é que ele aprendeu a fazer do fracasso seu melhor amigo.

Aumentando suas chances de sucesso

13. Fuja das dez principais razões por que as pessoas falham....	161
--	-----

Por onde começar a aumentar suas chances de sucesso? Por você mesmo, é claro. Foi isso o que fez Dan Reiland- e isso mudou sua vida.

14. A pequena diferença entre fracasso e sucesso faz uma grande diferença	177
---	-----

Ele é uma figura bastante familiar. É possível que você já o tenha visto em algum anúncio da televisão. Talvez você tenha pensado que ele fosse um ator, mas não era. Você o conhece porque ele possui a pequena diferença entre o fracasso e o sucesso.

15. O que importa é o que você faz depois de dar um passo para trás.....	190
--	-----

As pessoas dizem que o nome de Lee Kuan Yew deveria ser colocado ao lado de Churchill, Roosevelt ou Reagan. O que ele fez para merecer tal honraria? Ajudou um país inteiro a dar a volta por cima! Aprenda como ele fez isso.

16. Agora você está pronto para dar a volta por cima..'	202
---	-----

Quando leu sua própria história, Dave Anderson disse que ficou surpreso por nunca ter desistido. Ele é um sujeito comum que hoje é milionário - porque sabe como dar a volta por cima. Aqui está sua história e os passos que você necessita para dar a volta por cima e ser bem-sucedido.

Notas	216
-------------	-----

PREFÁCIO

TORNANDO-SE UM SUCESSO REAL

Durante minhas viagens pelos Estados Unidos, as pessoas sempre me perguntam por que eu escrevo livros. Já me fizeram essa pergunta tantas vezes que quero dar-lhe a resposta antes que você comece a ler o primeiro capítulo de *Dando a volta por cima*.

Tenho dedicado minha vida à tarefa de adicionar valor à vida das pessoas. E por isso que faço conferências, gravo artigos em fitas cassete, produzo vídeos de treinamento e escrevo livros. Esta é a razão por que lidero minha organização, o Grupo INJOY. Quero ver as pessoas alcançando seus objetivos. Quero que todas que eu encontro tornem-se um sucesso REAL.

Acredito que, para ser bem-sucedida, uma pessoa necessita de quatro coisas. Você poderá lembrar quais são elas pensando na palavra REAL.

Relacionamentos. A maior habilidade requerida para a obtenção do sucesso é a capacidade de se dar bem com outras pessoas. Isto causa impacto em todos os aspectos da vida de alguém. Seus relacionamentos podem ajudá-lo ou bloquear seu caminho.

Equipe. Uma das mais importantes lições que aprendi é que aqueles que estão mais perto de você determinam o nível de seu sucesso.

Se seus sonhos são grandes, você somente conseguirá realizá-los se tiver uma equipe a seu lado.

Atitude. As atitudes das pessoas determinam como elas encaram o dia-a-dia. Sua atitude, muito mais do que sua aptidão, vai determinar sua altitude.

Liderança. Todas as coisas surgem ou desaparecem em função da liderança. Você precisará incrementar suas habilidades de liderança se quiser ser mais eficiente no âmbito pessoal.

Se escolher aleatoriamente qualquer um dos meus livros vai perceber, com certeza, que ele sempre procura adicionar valor em uma destas quatro áreas. Escrevi este livro em especial para mudar sua *atitude* em relação ao fracasso. Leia-o, absorva suas informações e deixe que ele o ajude a transformar seus fracassos em trampolins para o sucesso. Meu desejo é que *Dando a volta por cima* agregue valor à sua vida.

1

QUAL É A PRINCIPAL DIFERENÇA ENTRE OS EMPREENDEDORES E AS PESSOAS MEDIANAS

*Todos nós somos um fracasso — bem, pelo menos
os melhores de nós o são.*

J. M. Barrie

O que faz um empreendedor se sobressair? Por que algumas pessoas sobem como foguetes e outras caem verticalmente? Você sabe do que estou falando. Você pode chamar isso de sorte, bênção ou de "o toque de Midas" — chame do que quiser. Mas a verdade é que algumas pessoas parecem conseguir coisas incríveis a despeito das enormes dificuldades que enfrentam. Elas terminam fazendo parte dos 5 por cento que compõem a lista de melhores vendedores de todo o país, mesmo depois de terem perdido seus principais clientes. Descobrem maneiras simples de aumentar os lucros de seu departamento diante dos cortes orçamentários. Conseguem fazer um mestrado enquanto criam dois filhos pequenos na condição de pais ou mães separados. Enxergam enormes oportunidades de negócio onde seus colegas não vêem nada. Ou então selecionam vencedores e mais vencedores para se juntarem à empresa apesar de os candidatos terem a aparência de pessoas abaixo da média. Não importa que tipo de trabalho elas façam. Em qualquer atividade elas simplesmente fazem as coisas acontecer.

É certo que todo o mundo gosta de se ver como acima da média. Mas os empreendedores parecem ter deixado a "média" na poeira, tão para trás deles que ela se torna apenas uma lembrança distante.

QUAL É A ORIGEM DAS REALIZAÇÕES?

O que faz a diferença? Por que algumas pessoas conseguem realizar tantas coisas? Será que é por causa de...

- Histórico familiar? Ser criado numa boa família é algo que se deve agradecer, mas não é um indicador confiável de realizações. Uma grande porcentagem de pessoas bem-sucedidas vem de lares desfeitos.
- Riqueza? Não. Alguns dos maiores empreendedores vêm de lares de posses medianas ou inferiores. A riqueza não é um indicador de grandes realizações, e a pobreza não é uma garantia de feitos insignificantes.
- Oportunidade? Como você sabe, oportunidade é uma coisa peculiar. Duas pessoas com talentos, aptidões e recursos similares diante de uma mesma situação têm reações distintas, sendo que uma pode enxergar uma enorme oportunidade e a outra simplesmente não ver nada. A oportunidade está nos olhos do observador.
- Altos padrões morais? Gostaria muito que a resposta fosse sim, mas não é. Conheci pessoas muito íntegras que não conseguiram nada. Também já vi centenas de salafrários que são extremamente produtivos. Você não concorda?
- Ausência de dificuldades? Para cada empreendedor que escapou de tragédias existe uma Helen Keller que superou dificuldades extremas, ou um Viktor Frankel que sobreviveu a terríveis horrores. Portanto, não é isso também.

Não, nenhuma dessas coisas é a chave. Depois de analisar com muito cuidado cheguei à conclusão de que um único fator separa aqueles que brilham com intensidade daqueles que são obscuros. *A diferença entre as pessoas medianas e os empreendedores é sua percepção e sua reação diante do fracasso.* Nada mais produz o mesmo tipo de impacto sobre a habilidade de as pessoas alcançarem ou cumprirem aquilo que suas mentes e corações desejam.

AQUILO QUE VOCÊ NUNCA APRENDEU NA ESCOLA

O jogador de futebol Kyle Rote Jr. destacou: "Não tenho dúvidas de que existam várias maneiras de você ser um vencedor; mas existe apenas um único modo de você se tornar um perdedor, que é fracassar e não olhar além de seu fracasso". A maneira como as pessoas vêem o fracasso e lidam com ele — ou seja, se possuem a capacidade de olhar além dele e continuar realizando coisas - causa impacto *em todas as áreas* da vida delas. Esta habilidade, porém, parece difícil de ser obtida. A maioria das pessoas parece não saber onde começar a procurar por ela.

Até mesmo pessoas positivas passam por dificuldades para aprender a ver o fracasso por um aspecto positivo. Eu, por exemplo, sou reconhecido como uma pessoa extremamente positiva (meu livro *The Winning Attitude* foi publicado por mais de quinze anos). Mas nem sempre fui bom em dar a volta por cima. Não estava adequadamente preparado para isso. Com certeza não aprendi isso na escola. As crianças de hoje também não aprendem isso. Na verdade, o ambiente escolar com frequência reforça os piores sentimentos e expectativas que uma pessoa possa ter com relação ao fracasso.

Não tenho dúvidas de que existam várias maneiras de você ser um vencedor; mas existe apenas um único modo de você se tornar um perdedor, que é fracassar e não olhar além de seu fracasso.

Kyle Rote Jr.

Dê uma olhada nas minhas atitudes passadas com relação ao fracasso e veja se sua experiência é semelhante:

1. *Eu temia o fracasso.* Uma experiência que tive na faculdade, juntamente com minha reação a ela, é típica de muitos estudantes. No meu primeiro dia de aula como calouro, o professor de História da Civilização entrou na sala e disse: "Metade dos alunos desta classe será reprovada".

Qual foi minha primeira reação? Medo! Até aquele tempo, eu nunca fora reprovado em nenhuma matéria. E não queria começar a Fracassar de repente. Então, a primeira pergunta que fiz a mim mes-

mo foi *o que o professor quer?* A escola se tornou um jogo que eu queria ganhar.

Lembro-me de uma vez em que memorizei 83 datas para uma prova daquela matéria, porque meu professor acreditava que, se você fosse capaz de dizer as datas, você teria dominado o assunto. Recebi nota A na prova mas, três dias depois, eu já havia esquecido toda a informação. Consegui evitar o fracasso que eu temia, porém, na verdade, não alcancei coisa alguma.

2. *Eu tinha uma idéia errada do fracasso.* O que é fracasso? Quando era criança, eu pensava que fracasso fosse uma porcentagem. Abaixo de 69 era fracasso. Setenta ou mais era sucesso. Pensar assim não me ajudou. O fracasso não é uma porcentagem ou uma prova. Não é nem mesmo um único evento. É um processo.

3. *Eu estava despreparado para o fracasso.* No término do curso, quando recebi meu diploma de bacharel, estava entre os melhores alunos da classe. Mas isso não significava muita coisa. Eu jogara o jogo da escola e fui bem-sucedido, além de ter absorvido uma enorme quantidade de informações. Mas de modo algum eu estava preparado para as coisas que me aguardavam.

Descobri isso em meu primeiro emprego. Como pastor de uma pequena igreja rural, trabalhei muito duro no primeiro ano. Fiz tudo o que as pessoas esperavam de mim e um pouco mais. Porém, para ser honesto, estava tão preocupado em fazer com que as pessoas gostassem de mim quanto em ajudar essas pessoas.

No tipo de igreja que liderei, as pessoas fazem uma votação anual para saber se o líder permanece ou não. E muitos líderes que conheci durante todos aqueles anos adoravam se gabar da unanimidade dos votos que recebiam do povo. Minhas expectativas eram bastante altas no momento em que me preparava para minha primeira votação unânime. Imagine só como me senti quando os votos foram contados e o resultado foi este: 31 sim, 1 não e 1 abstenção. Fiquei arrasado.

Voltei para casa naquela noite e liguei para meu pai, que era um pastor veterano, ex-superintendente do distrito dentro de minha denominação, além de presidente do colégio eclesiástico.

— Pai — lamentei eu —, não posso acreditar. Trabalhei duro por aquelas pessoas. Fiz tudo o que pude — naquele momento eu estava em lágrimas. — Alguém votou contra mim e quer que eu deixe a igreja! E uma abstenção é praticamente um não. Será que devo sair e ir para outra igreja?

Para minha surpresa, ouvi uma gargalhada do outro lado da linha.

— Não, não, filho. Fique aí — disse meu pai, enquanto dava altas gargalhadas. — Esta será provavelmente a melhor votação que você já recebeu na vida.

UM NOVO CURSO

Naquele momento percebi quão irreal era a visão que tinha do sucesso e do fracasso. Uma das coisas que minha experiência na universidade fez foi reforçar as noções erradas que tinha sobre o fracasso.

Conforme fui ajudando líderes a crescer e a se desenvolver com o passar dos anos, percebi que a maioria das pessoas está no mesmo barco.

Na publicação *Leadership Magazine*, J. Wallace Hamilton afirma o seguinte: "O aumento dos suicídios, alcoolismo e até mesmo algumas formas de colapsos nervosos são evidência de que muitas pessoas estão sendo treinadas para o sucesso, ao passo que deveriam ser treinadas para o fracasso. O fracasso é muito mais comum que o sucesso; a pobreza prevalece mais que a riqueza; e os desapontamentos são mais normais que a realização de um objetivo".

Treinamento para fracassar!

Este é um grande conceito e se tornou a motivação para escrever este livro. Neste exato momento você está tendo a oportunidade de se inscrever num curso que nunca lhe foi

O aumento dos suicídios, alcoolismo e até mesmo algumas formas de colapsos nervosos são evidência de que muitas pessoas estão sendo treinadas para o sucesso, ao passo que deveriam ser treinadas para o fracasso. O fracasso é muito mais comum que o sucesso; a pobreza prevalece mais que a riqueza; e os desapontamentos são mais normais que a realização de um objetivo.

J. Wallace Hamilton

oferecido na escola. Quero ajudá-lo a ser treinado para o fracasso. Quero que você aprenda como olhar confiantemente para a perspectiva de fracasso e, ainda assim, seguir adiante. Porque na vida, a questão não é se você terá problemas, mas *como* você vai lidar com eles. Você vai dar a volta por cima ou ficará por baixo?

DANDO UMA NOVA FEIÇÃO AOS OBSTÁCULOS

Quando penso em pessoas que são capazes de enfrentar problemas e avançar, o primeiro nome que me vem à mente é Mary Kay Ash. Ela construiu uma organização enorme. Nos últimos quatro ou cinco anos tive muitas oportunidades de conversar sobre liderança com pessoas de sua empresa de cosméticos. De fato, em todas as minhas palestras pelo país, sempre existem pelo menos uma dúzia de consultores da empresa de Mary Kay presentes entre os inscritos.

Admiro Mary Kay. Ela venceu uma série de obstáculos em sua carreira e nunca permitiu que o fracasso destruísse o que ela tem de melhor. O primeiro cargo importante de sua carreira foi o de diretora de vendas, no qual ela foi muito bem-sucedida. Mas também descobriu que era muito difícil para uma mulher prosseguir no mundo corporativo, especialmente nos anos 50 e começo dos 60, ainda que tivesse vinte e cinco anos de sucesso. Ela fala de sua história:

Consegui chegar ao conselho da empresa. Descobri que, embora toda nossa força de vendas fosse composta de mulheres e o conselho diretor apenas de homens, minha opinião tinha pouco valor. Ouvia constantemente frases como "Mary Kay, você está pensando como uma mulher outra vez!". Sentia rejeição da pior forma possível. Então, decidi aposentar-me.'

Sua aposentadoria não durou muito. Depois de um mês, tornou-se histérica. Estava pronta a começar seu próprio negócio. Se era para enfrentar obstáculos, então ela enfrentaria apenas aqueles que ela mesma havia colocado diante de si. Decidiu iniciar um negócio na área de cosméticos que daria a cada mulher que trabalhasse nele oportunidades ilimitadas. Ela comprou as fórmulas dos melhores produtos de beleza jamais vistos, elaborou um plano de *marketing* e preparou-se para abrir a empresa.

PROBLEMAS!

Não demorou muito e ela se deparou com seu primeiro obstáculo. Quando visitou seu advogado para fazer os arranjos legais para a empresa, ele a insultou e predisse seu fracasso.

— Mary Kay — disse ele —, se você quer jogar fora tudo aquilo que poupou durante toda sua vida, por que não vai direto à lata de lixo? Seria muito mais fácil do que isso que você está propondo —. Seu contador disse coisas semelhantes.

Porém, apesar das tentativas de desencorajá-la, ela foi adiante. investiu os 5 mil dólares que tinha na poupança em seu novo negócio. Isto era tudo o que tinha. Seu marido ficou responsável pela administração enquanto ela trabalhava arduamente para preparar os produtos, desenhar as embalagens, escrever o material de treinamento e recrutar as consultoras. Eles estavam fazendo grande progresso. Porém, um mês antes de iniciar as atividades comerciais, seu marido morreu de ataque cardíaco na mesa de jantar.

A maioria das pessoas não teria sido capaz de seguir adiante depois disso. Teriam aceitado a derrota e saído de cena. A maioria, mas não Mary Kay. Ela continuou e, em 13 de setembro de 1963, lançou sua empresa. Hoje em dia, a empresa tem uma receita de mais de 1 bilhão de dólares anuais, emprega 3.500 pessoas e trabalha com mais de 500 mil consultores de vendas diretas em 29 mercados no mundo todo.' E Mary Kay Ash recebeu praticamente todos os prêmios com que um empresário poderia sonhar. Apesar das circunstâncias adversas, dos obstáculos e das dificuldades, ela deu a volta por cima.

A PERGUNTA IMPOSSÍVEL

Quando eu era jovem, uma das perguntas que costumava ouvir de oradores motivacionais era: "Se as possibilidades de fracasso fossem eliminadas, o que você estaria disposto a fazer?"

Para mim esta era uma pergunta que me desafiava. Naquela época, ela fez com que eu só olhasse para as possibilidades da vida. Mas, certo dia, percebi que aquela era uma pergunta ruim. Por quê? Porque faz com que os pensamentos de uma pessoa sigam na direção errada. Não existe realização sem fracasso. A simples sugestão de que

Se as possibilidades de fracasso fossem eliminadas, o que você estaria disposto a fazer?

alguma coisa é possível dá às pessoas a impressão errada. Portanto, aqui está uma pergunta melhor: se sua percepção e sua reação diante do fracasso fossem mudadas, o que você tentaria alcançar?

Não sei quais obstáculos você está enfrentando em sua vida neste momento. Mas, sejam quais forem, isso não importa. O que *realmente* importa é que sua vida pode mudar se você se dispuser a encarar o fracasso de maneira diferente. Você tem o potencial de superar quaisquer problemas, erros ou infortúnios. Tudo o que tem de fazer é aprender a dar a volta por cima. Se você está pronto a fazer isso, vire a página e siga em frente!

1 Seu primeiro passo para dar a volta por cima:

Perceba que existe uma importante diferença entre pessoas medianas e pessoas empreendedoras.

Observe como um empreendedor avalia as experiências negativas, e você aprenderá muitas coisas sobre como dar a volta por cima. Leia estas duas listas e determine qual das duas descreve sua abordagem do fracasso:

FICANDO POR BAIXO	DANDO A VOLTA POR CIMA
Culpar os outros	Assumir responsabilidades
Repetir os mesmos erros	Aprender com cada erro
Esperar que nunca vai falhar de novo	Saber que o fracasso faz parte do progresso
Achar que fracassará sempre	Manter uma atitude positiva
Aceitar as tradições cegamente	Desafiar suposições antigas
Limitar-se pelos erros passados	Assumir novos riscos
Pensar <i>eu sou um fracasso</i>	Acreditar que alguma coisa não deu certo
Desistir	Perseverar

Pense em algum insucesso que você tenha sofrido recentemente, Como você reagiu? Não importa quão difíceis sejam seus problemas. A chave para superá-los não está na tentativa de mudar sua situação. Está na mudança de você mesmo. Isso, por si só, é um processo, e ele começa com o desejo de aprender. Se você deseja fazer isso, então será capaz de lidar com o fracasso. De agora em diante, estabeleça um compromisso de fazer o que for preciso para dar a volta por cima.

Passo para dar a volta por cima:

1. Perceba que existe uma importante diferença entre pessoas medianas e pessoas empreendedoras.

Redefinindo
fracasso e sucesso

2

USE UMA NOVA DEFINIÇÃO DE FRACASSO E SUCESSO

*A diferença entre grandeza e mediocridade normalmente
é determinada pela forma como
um indivíduo vê um erro.*

Nelson Boswell

Em 6 de agosto de 1999 um jogador da liga profissional de beisebol estava prestes a fazer um ponto memorável em Montreal quando, em vez disso, fez uma jogada errada - a de número 5113 em sua carreira profissional. Isso representa um monte de idas ao banco dos bateadores sem conseguir fazer um ponto sequer! Se um jogador cometesse todos esses erros consecutivamente e estivesse na base numa média de 4 vezes por jogo, o tempo total seria de 8 temporadas (1278 jogos) sem jamais sair da primeira base!

Aquele jogador estava desmotivado naquela noite? Não. Achava que havia fracassado ou feito seu time perder? Não. Veja só. Naquele mesmo jogo, em sua primeira aparição, aquele jogador alcançara uma marca que somente outros 21 jogadores atingiram em toda a história do beisebol. Ele fez sua rebatida número 3000. Este jogador era Tony Gwynn, do San Diego Padres.

Durante aquele jogo, Tony acertou quatro de suas cinco rebatidas. Mas isto não é comum para ele. Normalmente ele *erra* 2 em cada 3 tentativas. Estes resultados podem não parecer muito encorajadores mas, se você conhece beisebol, vai reconhecer que a capacidade de Tony em se dar bem em 1 de cada 3 tentativas fez dele o maior

batedor de sua geração. E Tony reconhece que, para conseguir este número de rebatidas, é preciso errar várias bolas.

Sou fã de Tony Gwynn há mais de uma década. Quando morava em San Diego, eu comprava ingressos antecipados para toda a temporada a fim de assistir os Padres. Vi Tony em seu primeiro jogo ali. E continuei a acompanhar sua carreira de perto. Meu grande desejo era estar no estádio quando ele completasse suas 3000 rebatidas.

No dia em que se acreditava que ele chegaria àquela marca, eu estava acabando de dar um seminário sobre liderança em Chicago, e deveria falar na Filadélfia no dia seguinte. Fiz de tudo para mudar minhas passagens de avião. Consegui, e então liguei para meu genro, Steve, que estaria comigo na conferência do dia seguinte, para convidá-lo a ir ao jogo. E lá fomos nós, entusiasmados, para Montreal.

Enquanto viajávamos, pensava em quão apertada seria nossa agenda, mas imaginava que poderíamos cumpri-la. Ao chegarmos ao aeroporto, tudo parecia maravilhoso. Porém, depois de sairmos do avião, Steve ficou retido na alfândega. O tempo não pára e eu tinha quase certeza que perderíamos a primeira rebatida de Tony. Não deu outra. Ao chegarmos ao estádio, ele já havia feito sua rebatida número 3000.

COMO VOCÊ DEFINE FRACASSO?

Desistimos ao perceber que perderíamos o momento histórico de Tony? Não. Ao chegar no estádio e *confirmar* que havíamos perdido o lance, demos as costas e voltamos para casa? Não. Será que pensei

Um dos principais problemas que as pessoas enfrentam com relação ao fracasso é que elas são muito rápidas em julgar situações isoladas de suas vidas e classificá-las como fracassos. Porém, é necessário manter o quadro todo em mente.

que tinha fracassado depois de tentar comprar o programa do jogo e descobrir que ele estava esgotado? Não. Simplesmente estávamos felizes por fazer parte daquela festa. E, tal como Tony, que ficou sentado no banco até o jogo acabar, nós também fomos recompensados. Mais tarde, consegui pegar uma bola que Tony jogou para fora do campo na direção das arquibancas.

das. Algumas semanas depois consegui que Tony autografasse aquela bola e hoje tenho uma lembrança do jogo das 3000 rebandas.

Um dos principais problemas que as pessoas enfrentam com relação ao fracasso é que elas são muito rápidas em julgar situações isoladas de suas vidas e classificá-las como fracassos. Porém, é necessário manter o quadro todo em mente. Alguém como Tony não olha para uma bola jogada para fora e pensa nisso como um fracasso. Ele vê o episódio dentro de um contexto maior. Sua perspectiva o leva à perseverança. Sua perseverança traz longevidade. E sua longevidade lhe traz oportunidades de sucesso.

FRACASSAR NÃO É...

Mudar sua perspectiva em relação ao fracasso vai ajudá-lo a perseverar — e, por fim, a realizar seus desejos. Portanto, de que maneira o fracasso deve ser julgado? Vamos começar dando uma olhada em sete coisas que o fracasso *não* é:

1. As pessoas acham que o fracasso é evitável. Não é.

Todo o mundo falha, erra e faz bobagens. Você já ouviu o ditado "errar é humano, mas perdoar é divino"? Alexander Pope escreveu isso há mais de 250 anos. E ele estava apenas parafraseando um ditado que era muito comum 2000 anos atrás, durante o tempo dos romanos. Hoje em dia as coisas são exatamente iguais às daquele tempo: se você é um ser humano, com certeza vai cometer erros.

E bem possível que você esteja familiarizado com a Lei de Murphy e o Princípio de Pedro. Há pouco tempo deparei-me com uma coisa chamada Regras para Ser Humano. Creio que a lista abaixo descreve com exatidão em que ponto nós estamos como seres humanos:

Regra no. 1: Você vai aprender algumas lições.

Regra no. 2: Não existem erros - apenas lições.

Regra no. 3: Uma lição é repetida até que seja aprendida.

Regra no. 4: Se você não aprender as lições fáceis, elas ficarão *mais difíceis* (a dor é uma das maneiras pelas quais o universo chama sua atenção).

Regra no. 5: Você descobrirá que aprendeu uma lição quando suas ações mudarem.

Como você vê, o escritor Norman Cousins estava certo quando disse que "a essência do homem é a imperfeição". Esteja certo de que você vai cometer erros.

2. As pessoas acham que o fracasso é um acontecimento. Não é.

Durante minha infância e adolescência, eu achava que o fracasso chegaria num determinado momento. O melhor exemplo de que me lembro era o de uma prova. Se recebesse nota F, significava que havia fracassado. Mas percebi que o fracasso é um processo. Alcançar o maior fiasco numa prova não quer dizer que você falhou naquele acontecimento específico. Significa que você foi negligente no processo que levava à prova.

Escrevi um livro chamado *A Jornada do Sucesso*.¹ Ele oferece uma visão geral do que significa ser bem-sucedido. Defini *sucesso* baseado em três termos:

Conhecer seu propósito

Crescer para alcançar o potencial máximo

Lançar sementes que beneficiem outros

A tese do livro é que o sucesso não é um lugar ao qual se chega um dia. Ao contrário, ele é uma jornada que você empreende. Seu sucesso vem daquilo que você faz um dia após o outro. Em outras palavras, o sucesso é um processo.

O fracasso funciona da mesma maneira. Não é algum lugar ao qual se chega. Assim como o sucesso não é um acontecimento, o fracasso também não é. Tudo gira em torno do modo como você lida com a vida durante sua caminhada. Ninguém pode concluir que fracassou até que dê seu último suspiro. Até lá, a pessoa está no meio do processo, e o veredicto não foi pronunciado.

3. As pessoas acham que o fracasso é objetivo. Não é.

Quando você erra — seja ao enganar-se com relação a dados importantes, perder um prazo, romper um acordo, fazer uma escolha errada com relação a seus filhos ou até mesmo deixar a bola cair durante

o jogo —, o que determina se aquela ação foi um fracasso ou não? Você

Você é a única pessoa que pode rotular o que fez como sendo um fracasso.

olhar para o tamanho do problema que aquilo causou ou para o tanto de dinheiro que custou à sua empresa? Ter sido ou não um fracasso é determinado pelo tamanho da bronca que você recebe de seu chefe ou pelas críticas de seus colegas? Não. O fracasso não é determinado dessa maneira. A resposta é que você a única pessoa que pode rotular o que fez como sendo um fracasso. E subjetivo. Sua percepção e sua reação diante de seus erros determinam se suas ações foram fracassadas.

Você sabia que a maioria dos empresários não montou seu negócio atual do nada? Ou que seu comércio não é a segunda tentativa? E nem a terceira? De acordo com a professora de comércio Lisa Amos, da Tulane University, a média do empresário típico é tentar 3,8 vezes até estabelecer seu negócio definitivo. Eles não ficam bloqueados

que três passos para frente e dois para trás ainda equivalem a um passo para frente. Como resultado, eles superam a média e se tornam empreendedores

A média do empresário típico é tentar 3,8 vezes até estabelecer seu negócio definitivo.

4. As pessoas acham que o fracasso é um inimigo. Não é.

A maioria das pessoas tenta evitar o fracasso como se fosse uma epidemia. Elas têm medo dele. Mas é preciso haver adversidade para criar sucesso. O técnico americano de basquete Rick Pitino faz uma afirmação ainda mais forte: "Fracassar é bom", diz ele. "É um fertilizante. Tudo o que sei como técnico foi aprendido através de erros".

As pessoas que vêem o fracasso como um inimigo são subordnadas daquelas que o conquistam. Herbert V. Brocknow acredita que "as pessoas que nunca erram recebem ordens daquelas que erram". Observe qualquer grande empreendedor e você perceberá que ele não vê o erro como um inimigo. Isto é verdadeiro em qualquer

empreitada. A musicóloga Eloise Ristad enfatiza que "quando nos damos o direito de errar, estamos ao mesmo tempo dando oportunidade a nós mesmos de nos distinguirmos pela excelência".

5. As pessoas acham que o fracasso é irreversível. Não é.

Há um antigo ditado do Texas que diz: "Não importa quanto leite você derrame, contanto que não perca a vaca". Em outras palavras, os erros não são irreversíveis. Tenha em mente a situação como um todo. O problema surge quando você vê apenas o leite derramado e não enxerga o quadro maior. As pessoas que vêem o fracasso da maneira adequada são capazes de vencê-lo com facilidade.

Os erros não fazem com que elas pensem em desistir. O sucesso não faz com que elas deixem de prosseguir.

Qualquer situação - boa ou ruim — é um pequeno passo no processo de se viver. Ou então, como disse Tom Peters, "se as coisas bobas não forem feitas, as coisas inteligentes nunca acontecerão".

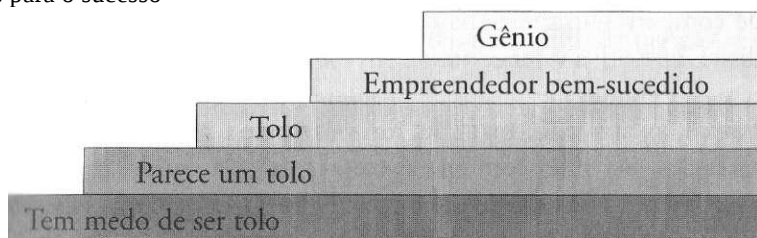
6. As pessoas acham que o fracasso é um estigma. Não é.

Os erros não são marcos permanentes. Gosto muito da visão do falecido senador Sam Ervin Jr., que fez o seguinte comentário: "A derrota, tanto quanto a vitória, pode servir para chacoalhar a alma e deixar a glória de fora". É assim que precisamos encarar o fracasso.

Não permita que os erros cometidos o deprimam. E não se permita acreditar neles como estigmas. Faça de cada fracasso um passo para o sucesso.

7. As pessoas acham que o fracasso é definitivo. Não é.

Até mesmo aquilo que parece ser um fracasso enorme não precisa tornar-se um obstáculo para aquilo que você está buscando. Considere a história de Sérgio Zyman. Ele era a pessoa mais importante por trás do produto New Coke. O consultor de mercado Robert McMath considera este produto como o maior fracasso de todos os tempos.^ Zyman, que havia colocado no mercado com bastante sucesso a Diet Coke, acreditava que a Coca-Cola precisava agir com



vigor para reverter o constante declínio nas vendas de mais de vinte anos em relação a sua rival, a Pepsi. Sua proposta era parar de vender a bebida que fora popular por quase cem anos, mudar sua fórmula e criar uma nova Coca-Cola, a "New Coke" do projeto. A ação foi um fracasso colossal que durou exatos 79 dias no ano de 1985, e custou à companhia cerca de 100 milhões de dólares. As pessoas odiaram a New Coke. Isso fez com que Zyman deixasse a empresa.

Mas o problema de Zyman com a New Coke não o abateu. Anos mais tarde, quando lhe perguntaram se seu empreendimento fora mu erro, Zyman respondeu:

- Categoricamente, não! — Um fracasso?
- Não. — Um tremendo erro, um passo errado, uma asneira?
- Alguma palavra entre "asneira" e, sei lá, alguma outra coisa! — disse ele. — Agora, se você me disser "a estratégia que vocês bola-

ram não funcionou", aí, sim, eu vou dizer: "E, com certeza, aquilo não deu certo". Mas a ação como um todo terminou sendo positiva concluiu. O retorno da "Coca-Cola Classic" fez com que a com- panhia crescesse.

A avaliação de Zyman foi confirmada pelo falecido Roberto Goizeta, presidente mundial da Coca-Cola Company. Ele contra- lou Zyman novamente em 1993.

— Julgue os resultados — disse Goizueta. — Somos pagos para produzir resultados. Não recebemos salário por agir corretamente.

TUDO SE RESUME EM COMO VOCÊ OLHA PARA ELE

Se você tem a tendência de olhar para os extremos do sucesso e do fracasso e a se fixar em acontecimentos especiais de sua vida, tente colocar as coisas em perspectiva. Quando o fizer, terá a oportunidade

de compartilhar a filosofia de alguém como o apóstolo Paulo, que disse: "aprendi a viver contente em toda e qualquer situação". E isto tem um grande significado, considerando-se que Paulo sofreu naufrágios, foi açoitado, apanhou, foi apedrejado e preso. Em todas estas situações, sua fé fez com que as coisas fossem mantidas em perspectiva. Ele percebeu que, enquanto estivesse fazendo o que deveria fazer, ser rotulado de sucesso ou fracasso pelos outros realmente não importava.

A vida de qualquer pessoa está cheia de erros e experiências negativas. Mas saiba de uma coisa:

Equívocos se tornam erros

Quando reagimos a eles e os vemos de maneira incorreta.

Erros se tornam fracassos

Quando reagimos *continuamente* de modo errado.

*Equívocos se tornam erros
quando reagimos a eles e os
vemos de maneira
incorreta. Erros se tornam
fracassos quando reagimos
continuamente de modo
errado.*

As pessoas que dão a volta por cima são capazes de ver os erros ou as experiências negativas como uma parte normal da vida, aprendem com eles e seguem em frente. Elas perseveram com o objetivo de atingir seu propósito na vida.

Washington Irving comentou certa vez: "Grandes mentes têm propósitos; outras têm desejos. Mentres pequenas são dominadas pelos infortúnios, mas grandes mentes ressurgem a partir deles".

A terrível verdade é que todos os caminhos que levam às conquistas passam pela terra do fracasso. Ele se mantém firme no meio do caminho de todo ser humano que teve um sonho e a realização deste sonho. A boa notícia é que todo o mundo pode vencer o fracasso. É por isso que o escritor Rob Parsons afirmava que "o amanhã ao fracasso pertence".

Muitas pessoas acreditam que o processo precisa necessariamente ser fácil. O grande inventor americano Thomas Edison observou esta atitude entre as pessoas. E assim ele reagia:

O fracasso é realmente uma questão de conceito. As pessoas não costumam trabalhar duro porque, em sua concepção, elas imaginam que serão bem-sucedidas sem fazer nenhum esforço. A maioria das pessoas pensa que vai acordar de manhã e, então, estará rica. Na verdade, o pensamento está parcialmente correto pois, afinal, elas podem acordar pela manhã.

Cada um de nós precisa fazer uma escolha. Vamos ficar dormindo a vida toda, evitando o fracasso a todo custo? Ou vamos nos levantar e constatar isso: *o fracasso é uma taxa que pagamos pelo sucesso*. Se a prendermos a abraçar esta nova definição de fracasso, então estaremos livres para nos movermos adiante - e dar a volta por cima.

INDO ADIANTE NOS CALCANHARES DA TRAGÉDIA

Durante um jantar ouvi uma grande história sobre o preço que alguém pagou para alcançar o sucesso. Tudo começou quando providencie para que duas pessoas se encontrassem. No ano passado, quando falava para a empresa Auntie Anne's Pretzels, conversei com Anne Beiler, a fundadora da empresa. Enquanto conversávamos, ela mencionou de passagem que um de seus heróis era Truett Cathy, o fundador da cadeia de restaurantes Chick-fil-A.

— Você gostaria de se encontrar com ele? — perguntei-lhe.

— Você o conhece? — respondeu Anne, um pouco surpresa.

— Certamente que sim! — respondi.

Quando mudamos nossa empresa, o Grupo INJOY, para Atlanta, em 1997, Truett e seu filho, Dan Cathy, nos ajudaram na mudança.

— Eles são amigos maravilhosos — disse eu —, e vou fazer de tudo para que jantemos juntos.

Definimos uma data imediatamente e, pouco depois, reunimos na mesa de jantar eu e minha esposa Margaret, Truett Cathy, Anne e Jonas Beiler, e Dan e Rhonda Cathy. Passamos momentos maravilhosos. Fiquei impressionado ao ver Anne e Dan (que é o presidente da Chick-fil-A International) compartilharem abertamente informações sobre seus negócios.

Fiquei feliz em poder dizer que eles estavam usufruindo de um ótimo relacionamento comercial. Mas, para mim, o momento mar-

cante da noite foi ouvir Truett Cathy contar a história de seu começo no ramo de restaurantes e como isso o levou a fundar a Chick-fil-A.

COMO TUDO COMEÇOU

A descrição da infância de Truett demonstrou que ele nasceu para ser um empresário. No segundo ano da escola ele descobriu que poderia comprar meia dúzia de garrafas de Coca-Cola por 25 centavos, vender cada uma por 5 centavos e, assim, ter um lucro de 20 por cento. Não demorou muito para que ele comesse a comprar engradados de refrigerante, colocá-los no refrigerador e aumentar seus ganhos e seu lucro. Quando o tempo esfriava e a venda de refrigerantes diminuía, ele vendia revistas. Então, com onze anos de idade, começou a ajudar seu vizinho na entrega de revistas e jornais. Aos doze anos, ele já possuía sua própria carteira de clientes.

Assim como muitos jovens de sua época, Truett alistou-se no Exército. Quando foi dispensado, em 1945, estava pronto para aproveitar a oportunidade. A coisa que chamou sua atenção foi um restaurante, e seu sonho passou a ser trabalhar com seu irmão Ben. Depois de aprender um pouco sobre o negócio, eles levantaram algum dinheiro, encontraram um lugar, construíram um restaurante e o batizaram de Dwarf Grill (mais tarde mudaram o nome para Dwarf House), em Hapeville, Geórgia, ao sul de Atlanta. O lugar ficava aberto 24 horas por dia, seis dias por semana e, embora exigisse uma enorme quantidade de trabalho, foi lucrativo desde a primeira semana. Mas não demoraria muito para que Truett enfrentasse o primeiro de vários contratempos.

PERDAS TRÁGICAS

O primeiro veio logo, apenas três anos após ter aberto o restaurante. Os dois irmãos de Truett estavam num pequeno avião particular que caiu no caminho para Chattanooga, no Tennessee. Ambos faleceram. Perder um parceiro comercial já é duro. Perder dois irmãos foi horrível. Truett ficou desolado. Depois de se recuperar do baque emocional, ele prosseguiu sozinho. Um ano depois, pagou a Eunice, a viúva de seu irmão Ben, a sua parte no negócio. Depois de mais um ano, ele abriu seu segundo restaurante.

Naquela época as coisas iam muito bem. Porém, certa noite ele acordou com o telefone tocando: seu segundo restaurante estava em chamas. Ele correu para ver o que poderia ser feito, mas quando chegou no local descobriu que o fogo já havia destruído todo o prédio. Isto, por si só, já era horrível. Pior ainda foi o fato de ele praticamente não ter nenhum tipo de seguro.

Não mais do que algumas semanas depois, Truett enfrentou outro II terrível incidente. Descobriu que tinha pólipos em seu intestino que precisavam ser removidos. O momento não poderia ser pior. Em vez de reconstruir seu restaurante, internou-se para ser operado. Uma operação se transformou em duas e, para seu desespero, ficou fora de ação por vários meses — uma eternidade para um homem de negócios ativo como ele.

FAZENDO LIMONADA COM OS LIMÕES... E SANDUÍCHES DE GALINHA

O que um empresário faz quando está de cama por vários meses? Se ele for Truett Cathy, terá uma idéia de um milhão de dólares. O tempo que Truett passou fora de ação o inspirou a pensar em um novo conceito. Ele sempre gostou muito de galinhas e elas eram uma parte importante do cardápio do Dwarf House. Durante algum tempo o restaurante oferecera um peito de frango desossado em seu menu. *E se eu pegasse esse peito de frango, pensava ele, temperasse, fritasse direitinho e colocasse num pão com os condimentos certos?* A resposta se transformou no sanduíche Chick-fil-A e deu início a uma das maiores cadeias de restaurantes particulares do mundo.

Hoje em dia Truett Cathy é considerado o inventor do sanduíche de galinha da indústria *de fast food*. A Chick-fil-A opera mais de novecentos restaurantes nos Estados Unidos e possui uma sede de

20 mil metros quadrados num terreno de quase 300 mil metros quadrados ao sul de Atlanta. No ano 2000 ela se transformou numa empresa de 1 bilhão de dólares. E uma das mais bem-sucedidas opera-

*Muitos dos fracassos
acontecem porque as pessoas
desistem sem perceber quão
próximas estão do sucesso.*

Thomas Edison

ções no mercado de restaurantes, vendendo milhões de sanduíches de galinha e incontáveis litros de sua famosa limonada fresca. O negócio continua crescendo. Mas isso nunca teria acontecido se, ao enfrentar tantos reveses, Truett não tivesse mantido sua perspectiva e percebido que alguns fatos negativos não são o fracasso total.

Thomas Edison acreditava que "muitos dos fracassos acontecem porque as pessoas desistem sem perceber quão próximas estão do sucesso". Se você conseguir mudar a maneira como vê o fracasso, ganhará força para continuar correndo. Dê uma nova definição para *fracasso*. Considere-o como o preço que você paga pelo progresso. Se você conseguir fazer isso, estará numa posição muito melhor para dar a volta por cima.

2 Seu segundo passo para dar a volta por cima:

Use uma nova definição de fracasso.

De que maneira você pode ajudar a si mesmo a usar uma nova definição para *fracasso* e desenvolver uma perspectiva diferente em relação a fracasso e sucesso? Cometendo erros. Chuck Braun, da Idea Connection Systems, encoraja seus estagiários a pensar de modo diferente através do uso da cota de erros. Ele dá a cada um dos estagiários uma cota de trinta erros a ser cometidos em cada sessão de treinamento. E se um deles usar todos os trinta? Ele recebe outros trinta. Em função disso, os funcionários relaxam, pensam nos erros sob uma luz completamente nova e começam a aprender.

Ao encarar seu novo grande projeto ou missão, dê a si mesmo uma cota razoável de erros. Quantos erros você espera cometer? Vinte? Cinquenta? Noventa? Dê a si mesmo um número e tente alcançá-lo antes de ter a tarefa cumprida. Lembre-se: erros não são a definição de *fracasso*. São apenas o preço das conquistas na jornada do sucesso.

Passos para dar a volta por cima:

-
1. Perceba que existe uma importante diferença entre pessoas medianas e pessoas empreendedoras.
 2. Use uma nova definição de *fracasso*.

O FATO DE TER FALHADO SIGNIFICA QUE VOCÊ É UM FRACASSO?

*O fracasso não é tão ruim se ele não atingir
o coração. Tudo certo com o sucesso se ele
não subir à cabeça.*

Grantland Rice

Anos atrás, durante uma entrevista, David Brinkley perguntou à conselheira Ann Landers qual era a pergunta mais frequente que ela recebia de seus leitores. Sua resposta foi: "O que há de errado comigo?"

A resposta de Landers revela muito da natureza humana. Muitas pessoas lutam contra sentimentos de fracasso, os mais danosos, obscuros e perigosos pensamentos que se pode ter sobre si mesmo. No cerne destas dúvidas e sentimentos está uma questão central: sou um fracasso? Isso é um enorme problema, pois creio que é praticamente impossível a uma pessoa acreditar que é um fracasso e dar a volta por cima ao mesmo tempo.

Parece que conselheiros como Ann Landers e humoristas reconhecem que manter uma boa perspectiva com relação a si mesmo é importante para vencer adversidades e falhas. A falecida Erma Bombeck, que escrevia uma coluna humorística publicada em diversos periódicos semanais até poucas semanas antes de morrer em 1996, tinha uma firme compreensão do que significava perseverar e dar a volta por cima, sem considerar o fracasso como algo muito pessoal.

DE COPISTA DE JORNAL A CAPA DA *TIME*

Erma Bombeck viajou por uma estrada cheia de adversidades, a começar por sua carreira. Ela foi atraída ao jornalismo desde cedo. Seu primeiro emprego foi o de copista no *Journal-Herald* de Dayton, ainda na adolescência. Porém, quando concluiu seu curso na Universidade de Ohio, um orientador vocacional a aconselhou: "Esqueça a profissão de escritora". Ela se recusou a ouvi-lo. Mais tarde, transferiu-se para a Universidade de Dayton e, em 1949, formou-se em Inglês. Logo depois começou a trabalhar como escritora — para a coluna de obituários e a página das mulheres.

A adversidade atingiu sua vida pessoal naquele ano. Quando se casou, um dos mais profundos desejos que tinha era de ser mãe. Mas, para sua frustração, os médicos disseram que ela era incapaz de gerar filhos. Ela desistiu, achando que era um fracasso? Não. Ela e seu marido começaram a analisar a possibilidade de adoção e, então, adotaram uma menina.

Dois anos se passaram e uma Erma surpresa viu-se grávida. Mas isso trouxe-lhe mais dificuldades. Em quatro anos ela engravidou quatro vezes, mas apenas duas crianças sobreviveram.

Em 1964 Erma foi capaz de convencer o editor de um pequeno jornal da vizinhança, o *Kettering-Oakwood Times*, a deixá-la escrever uma coluna semanal de humor. Apesar dos desprezíveis três dólares por artigo que ela recebia, continuou escrevendo. Aquilo abriu-lhe as portas. No ano seguinte ela recebeu a oferta para escrever, três vezes por semana, uma coluna para seu antigo empregador, o *Journal-Herald*, de Dayton. Em 1967 sua coluna passou a ser distribuída para mais de 900 jornais diferentes.

Erma escreveu sua coluna humorística por mais de 30 anos. Durante todo este tempo, publicou quinze livros, foi reconhecida como uma das 25 mulheres mais influentes da América, apareceu com frequência no programa de televisão *Good Morning America*, foi capa da revista *Time*, recebeu inúmeras honrarias (como a Medalha de Honra da Sociedade Americana do Câncer) e recebeu quinze diplomas honorários.

MAIS DO QUE COMPARTILHAR OS PROBLEMAS

Porem, durante todo este período, Erma Bombeck também passou por problemas e lutas incríveis, como câncer de mama, uma mastectomia e falência dos rins. E ela não tinha vergonha de compartilhar a perspectiva de vida que tinha em suas experiências: .

Falo em formaturas de universidades e digo a todos que estou ali em cima e eles ali embaixo não por causa do meu sucesso, mas por causa dos meus fracassos. E então começo a contar todos eles: um disco de anedotas que vendeu duas cópias em Beirute, uma série de TV que durou tanto quanto um pão francês na mesa da cozinha, uma peça para a Broadway que nunca pôs os pés na Broadway, e cartazes de propaganda de um livro que atraíram duas pessoas: uma que queria saber onde era o banheiro e outra que queria comprar a mesa.

O que você precisa dizer a você mesmo é: "Eu não sou um fracasso. Falhei ao fazer uma determinada coisa". Há uma enorme diferença... Tanto na questão pessoal quanto na profissional, a estrada tem sido por demais acidentada. Enterrei bebês, perdi meus pais, tive câncer e me preocupei com os filhos. O segredo é colocar tudo em perspectiva... e é isso o que faço para viver.'

Este ponto de vista manteve Erma Bombeck aqui na terra (ela costumava referir-se a si mesma como "uma ex-dona de casa e escritora de obituários"). Isto também fez com que ela prosseguisse - e es-

Diga a você mesmo: "Eu não sou um fracasso. Falhei ao fazer uma determinada coisa". Há uma enorme diferença.

crevesse - em meio a desapontamentos, dores, cirurgias e sessões diárias de diálise até morrer aos 69 anos.

TODO GÊNIO PODE TER SIDO UM "FRACASSO"

Toda pessoa bem-sucedida é alguém que um dia falhou, mas nunca se considerou um fracasso. Wolfgang Mozart, por exemplo, um gênio da composição musical, ouviu do Imperador Ferdinando que sua

ópera *As Bodas de Fígaro* era "muito barulhenta" e tinha "notas demais". O pintor Vincent van Gogh, cujas pinturas hoje em dia quebram todos os recordes de valor sempre que são levadas a leilão, vendeu apenas um quadro em toda sua vida. Thomas Edison, o mais

*Todos os grandes
empreendedores tiveram
inúmeras razões para
acreditar que eram um
fracasso. Mas, apesar disso,
perseveraram.*

prolífico inventor da história, era considerado um garoto impossível de ser ensinado. E Albert Einstein, o grande pensador de nossa era, ouviu do diretor da escola onde estudava que "nunca se destacaria".

Creio que é apropriado dizer que todos os grandes empreendedores tiveram inúmeras razões para acreditar que eram um fracasso. Mas, apesar disso, perseveraram. Diante da adversidade, da rejeição e das deficiências, eles continuaram crendo em si mesmos e se recusaram a considerar-se fi'acassados.

DAR A VOLTA POR CIMA NÃO É UMA FALSA AUTO-ESTIMA

Nos últimos vinte anos, quando os educadores dos Estados Unidos têm visto as notas das provas dos alunos caírem vertiginosamente e sua vontade de estudar diminuindo na mesma proporção, foram tentadas várias saídas para reverter essas tendências. Uma teoria popular afirma que a melhor maneira de melhorar a habilidade de uma criança é elevar sua auto-estima. Quando os educadores perceberam que os grandes empreendedores possuíam confiança, teorizaram que, se eles simplesmente construísem a auto-estima, a competência viria como decorrência. Mas essa conclusão foi um tiro pela culatra. Os pesquisadores perceberam que simplesmente desenvolver o ego de uma criança traz à tona uma série de traços negativos: indiferença quanto à excelência, inabilidade de vencer a adversidade e agressividade voltada às pessoas que as criticavam.

Considero muito importante elogiar pessoas, especialmente crianças. Na verdade, creio que as pessoas vivem à altura daquilo que esperamos delas. Mas também creio que você deve basear seu elogio

na verdade. Não é possível ficar inventando coisas bonitas para dizer a alguém. Veja a abordagem que uso para encorajar uma pessoa:

Valorize a pessoa

Elogie o esforço

Recompense o desempenho

Uso este método com todo o mundo. Chego até mesmo a utilizar uma forma dele comigo mesmo. Quando estou trabalhando, não me dou o direito de ter uma recompensa até que a tarefa esteja terminada. Quando inicio uma tarefa ou projeto, dou tudo de mim e, independente dos resultados, mantenho a consciência limpa. Não tenho problemas para dormir. Não importa o quanto eu falhe ou quantos erros cometa: não permito que eles diminuam meu valor como pessoa. Como já se disse, "Deus usa as pessoas que erram, especialmente porque não existe outro tipo de gente por perto".

Tal qual um sem número de pessoas, você pode ter dificuldades para manter uma atitude positiva e impedir que se considere um fracasso. Mas saiba de uma coisa: é possível cultivar uma atitude positiva sobre si mesmo, não importam quais sejam as circunstâncias nas quais você esteja ou qual é seu histórico.

SETE HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA DAR A VOLTA POR CIMA

Veja a lista de sete habilidades que permitem que os empreendedores errem, não levem a coisa pelo lado pessoal e continuem seguindo em frente.

1. Os empreendedores rejeitam a rejeição.

O escritor James Allen afirma que "um homem é literalmente o que ele pensa; seu caráter é a soma de todos os seus pensamentos". Por isso é tão importante ter certeza de que seus pensamentos estão no caminho correto.

As pessoas que não desistem seguem em frente porque seu valor próprio não está baseado em seu desempenho. Em vez disso, elas possuem uma auto-imagem baseada em fatores internos. Em vez de dizer "eu sou um fracasso", elas dizem "perdi esta" ou "cometi um erro".

o psicólogo Martin E. Seligman crê que temos duas opções ao errarmos: podemos internalizar ou exteriorizar nosso fracasso. "As pessoas que culpam a si mesmas quando falham pensam que não têm valor, que não possuem talento ou que não são queridas", diz Seligman. "Pessoas que culpam acontecimentos externos não perdem a auto-estima quando as coisas ruins acontecem".[^] Para manter a perspectiva correta, assuma a responsabilidade por suas ações, mas não considere o fracasso como algo pessoal.

2. Os empreendedores vêem o fracasso como algo temporário.

Pessoas que personalizam o fracasso vêem o problema como um buraco no qual caíram e ficaram presas para sempre. Mas os empreendedores vêem qualquer apuro como temporário. Veja, por exemplo, o caso do presidente dos Estados Unidos, Harry S. Truman. Em 1922 ele tinha 38 anos de idade, estava endividado e desempregado. Em 1945, ele era o mais poderoso líder do mundo livre, ocupando o cargo mais importante do país. Se ele tivesse visto o fracasso como algo permanente, teria ficado preso no lugar onde estava e jamais teria tentado outra vez chegar ao seu potencial máximo.

3. Os empreendedores vêem o fracasso como incidentes isolados.

Quando falham, os empreendedores vêem aquele momento como um incidente momentâneo em vez de encará-lo como uma doença sem cura.

O escritor Leo Buscaglia falou certa vez sobre sua admiração pela especialista em culinária Julia Child: "Adoro sua atitude. Ela diz: 'Esta noite vamos fazer um suflê!' E bate aqui, passa um pano ali, deixa coisas caírem no chão... e faz todas estas coisas perfeitamente humanas.

Então, ela pega o suflê, coloca no forno e começa a conversar durante alguns minutos. Por fim, ela diz: 'Está pronto!' Porém, quando abre o forno, o suflê está chato como uma panqueca. Mas você acha que isso a deixa em pânico ou a faz

chorar? Não! Ela sorri e diz: 'Bom, não dá para ganhar todas. *Bon appetit!*' "

Quando falham, os empreendedores vêem aquele momento como um incidente momentâneo em vez de encará-lo como uma doença sem cura. Não é pessoal. Se você quer ter sucesso, não permita que qualquer acidente isolado manche a visão que você tem de si mesmo.

4. Os empreendedores mantêm expectativas realistas.

Quanto maior for o feito que você deseja conseguir, maior é a preparação mental requerida para vencer os obstáculos e perseverar durante a empreitada. Se você planeja dar uma volta pela vizinhança, é razoável esperar que terá poucos problemas ou até mesmo nenhum. Mas este não é o caso se você pretende escalar o monte Everest.

Superar obstáculos exige tempo, esforço e habilidade. Você precisa encarar cada dia com expectativas razoáveis e não ficar magoado quando as coisas não saem exatamente do jeito como você planejou.

Um fato acontecido na abertura da temporada de beisebol de 1954 ilustra bem este ponto. O jogo era entre o Milwaukee Braves e o Cincinnati Reds. Os dois times tinham novatos que fariam seu primeiro jogo na liga profissional. O estreante dos Reds rebateu quatro bolas e ajudou seu time a ganhar de 9 a 8. O dos Braves errou as cinco bolas que tentou rebater. O jogador dos Reds era Jim Greengrass, um nome provavelmente desconhecido entre os aficionados por este esporte. O outro jogador, aquele que errou todas as bolas, deve ser mais conhecido dos fãs. Seu nome era Hank Aaron, o jogador que se tornou o melhor batedor da história do beisebol.

Se as expectativas de Aaron para seu primeiro jogo não fossem realistas, quem sabe o que teria acontecido a ele? Poderia ter desistido de jogar beisebol. É claro que ele não ficou contente com seu desempenho naquele dia, mas não viu a si mesmo como um fracasso. Ele trabalhou duro por muito tempo e não era de desistir facilmente.

5. Os empreendedores se concentram nos pontos fortes.

Outra maneira usada pelos empreendedores para não personalizar o fracasso é concentrar-se em seus pontos fortes. Perguntaram a Bob

Butera, ex-presidente do New Jersey Devils, um time de hóquei, o que fazia de alguém um vencedor. Sua resposta foi esta: "O que distingue os vencedores dos perdedores é que os vencedores se concentram o tempo todo naquilo que eles *podem* fazer, não naquilo que não podem. Se o jogador é bom para chutar e não tão bom para dar um passe, dizemos a ele para pensar apenas no chute, no chute e no chute — e não para ficar imaginando que os outros são melhores que ele nos passes. A idéia é lembrar-se dos seus sucessos".

Se a fraqueza é uma questão de caráter, então ela requer mais atenção. Concentre-se nela até que possa melhorar nesta área. A melhor maneira de dar a volta por cima é desenvolver e maximizar seus pontos fortes.

6. Os empreendedores variam as táticas para atingir seu objetivo.

Em seu livro *The Psychology of Achievement*, Brian Tracy escreve sobre quatro milionários que fizeram sua fortuna aos trinta e cinco anos. Na média, eles se envolveram em *dezessete* outros negócios antes de encontrar aquele que os levou ao topo. Continuaram tentando e mudando até encontrar alguma coisa que funcionasse para eles.

Os empreendedores variam suas táticas para resolver problemas. Isto é importante em qualquer aspecto da vida, e não apenas nos negócios. Se você é, por exemplo, fã de eventos de adetismo, com certeza gosta de ver adetas competindo no salto em altura. Fico impressionado com as alturas que aqueles homens e mulheres atingem nesta modalidade. O que é realmente interessante é que, na década de 1960, o esporte passou por uma mudança brusca de técnica que permitiu aos atletas quebrarem os antigos recordes e empurrarem as metas para níveis cada vez mais altos.

A pessoa responsável por essa mudança foi Dick Fosbury. Numa época em que os atletas praticavam esta modalidade caminhando em direção à barra de frente guiados por uma perna ou um braço e com as pernas abertas, Fosbury desenvolveu uma técnica na qual o atleta salta de ponta cabeça, dando as costas para os colchões. Esta manobra foi chamada de Virada de Fosbury.

Desenvolver uma nova técnica de salto em altura foi uma coisa, Convencer os atletas foi outra questão. Fosbury fez o seguinte comentário: "Disseram-me repetidas vezes que eu não teria sucesso, que não seria competitivo e que a técnica simplesmente não funcionaria. A única coisa que eu fazia era dar de ombros e dizer: "bem, vamos ver".

E as pessoas realmente viram. Fosbury ganhou a medalha de ouro nos Jogos Olímpicos do México, em 1968, pulverizando o recorde olímpico anterior e estabelecendo um novo recorde mundial. Desde então, praticamente todo atleta de classe internacional pula usando sua técnica. Para alcançar seu objetivo, Fosbury variou sua abordagem do salto em altura e não permitiu que os comentários dos outros fizessem com que ele se sentisse um fracasso.

7. Os empreendedores olham para trás.

Todos os empreendedores têm em comum a capacidade de olhar para trás depois de cometerem um erro ou de terem fracassado. A psicóloga Simone Caruthers diz: "A vida é uma série de resultados. Às vezes os resultados são aquilo que você esperava. Ótimo. Pense nas coisas certas que você fez. Em outras vezes o resultado não é o que você queria. Ótimo. Pense nas coisas que fez para que não volte a fazê-las de novo".¹ Este é o segredo de olhar para trás.

Os empreendedores têm a capacidade de prosseguir, não importa o que aconteça. Isto é possível porque eles se lembram que o fracasso não faz com que *eles* sejam um fracasso. Ninguém deve considerar os erros como algo pessoal. Essa é a maneira de você não se tornar um fracasso.

ALGUÉM QUE SE RECUSOU A SER CONSIDERADO UM FRACASSO

Uma das melhores histórias que já ouvi de alguém que se recusou a ser considerado um fracasso é a de Daniel "Rudy" Ruettiger, um garoto que estava desesperado para jogar futebol pelo time da Notre Dame. É possível que você tenha assistido ao filme baseado em sua

vida, chamado *Rudy*. O filme foi bem feio, mas a história real é ainda mais notável e atraente.

Primogênito de quatorze filhos de uma pobre família operária, Rudy gostava muito de esportes desde criança, e acreditava que o esporte seria seu meio de sair de sua cidade natal, Joliet, no Estado de Illinois. No colegial, ele se dedicou completamente ao futebol, mas sua paixão era muito maior que seu físico. Ele era lento, tinha 1,65m de altura e pesava cerca de 70 quilos, o que não fazia dele alguém com estatura adequada para o jogo.

O SONHO DE RUDY

Quando atingiu a maioridade, começou a sonhar em entrar na Notre Dame e jogar futebol ali. Mas Rudy enfrentou outro problema. Suas notas eram ainda menos promissoras que seu físico. "Acabei o curso em terceiro lugar", costumava dizer, "só que de trás para frente."

Ele era um aluno nota D. Formou-se no colegial com a média geral de 1,77.

Nos anos que se seguiram, Rudy mudou seu foco várias vezes. Tentou fazer a faculdade por um semestre, mas foi reprovado em todas as matérias. Trabalhou por dois anos na companhia elétrica Commonwealth Edison em Joilet, emprego que considerava como algo sem futuro. Ele até mesmo se alistou na Marinha, o que significou uma mudança radical em sua vida. Foi ali que descobriu que não era um tolo, e que poderia lidar com a responsabilidade.

Depois de seu serviço militar, retornou a Joilet e voltou a trabalhar na companhia elétrica. Estava mais determinado que nunca a ir para Notre Dame, apesar das críticas de sua família, dos amigos e dos colegas de trabalho. Ele sabia que não era um fracasso e descobriria um jeito de ir para South Bend.

CAMINHANDO

Se você viu o filme, sabe que Rudy conseguiu. Ele pediu demissão de seu emprego, mudou-se para South Bend e conseguiu entrar no Holy Cross College, uma espécie de curso preparatório filiado à universi-

dade. Rudy estudou ali por *dois anos* até conseguir média 4.0 em rodos os semestres antes que Notre Dame o aceitasse. Ele ingressou na universidade de seus sonhos aos 26 anos - *oito anos* depois de ter concluído o colegial.

Restando dois anos de prática de esporte, ele escolheu o futebol. Entrou no time dos reservas, um grupo que servia apenas para permitir que os melhores jogadores pudessem manter a forma. Mas Rudy deu o melhor de si. Trabalhou duro e, depois de um ano, saiu da última divisão para o sexto grau, o mais alto dos reservas. No último ano, trabalhou mais duro ainda. E, no jogo final de sua divisão, Rudy viveu o sonho de poder jogar.

A ÚLTIMA CHANCE DE RUDY

No filme, Rudy entra para fazer apenas uma jogada no final do jogo, driblando o zagueiro. Mas não foi exatamente assim que as coisas aconteceram.

"Na vida real, eu tive duas chances de me livrar do zagueiro", diz Rudy. "Na primeira jogada, não consegui chegar a tempo. Estava muito ansioso e não fiz a jogada corretamente. Falhei."

Porém, outra vez, Rudy não deixou que aquele fracasso fizesse *dele* um fracassado. Ele estava determinado a dar a volta por cima.

"Sabia que aquela seria a última chance que eu teria", disse ele. "Quando me passaram a bola, não senti medo de falhar. Já tinha feito aquilo antes e sabia por que havia falhado. É assim que você elimina o medo. Pratique até que tenha confiança para fazer aquilo que tem de fazer... Quando me passaram a bola pela última vez, coloquei em prática os movimentos que tinha na cabeça e consegui me livrar do zagueiro à minha frente."

Cheios de alegria, os outros jogadores carregaram Rudy para fora do campo para comemorar. Rudy disse que aquela foi a única vez que isso aconteceu a um jogador na história do futebol da Notre Dame.

Hoje em dia Rudy é um palestrante motivacional. E, acredite se quiser, ele foi o maior incentivador do filme *Rudy*. É claro que não foi fácil para ele. O filme levou seis anos para ficar pronto (dois anos a menos que o tempo que ele levou para entrar na Notre Dame!).

As pessoas em Hollywood disseram-lhe:

— Você não é Paul Horning ou Joe Montana — com o que Rudy concordava.

— Ambos são únicos — argumentava Rudy —, mas há um milhão de pessoas iguais a mim.

E este é o grande fato da história de Rudy. Ele não tem a habilidade de Michael Jordan, não é um gênio como Mozart, Van Gogh, Edison ou Einstein. Ele é uma pessoa comum — como você e eu. A única razão que faz dele um empreendedor em vez de uma pessoa mediana é que ele se recusou a deixar que o fracasso extraísse o melhor dele. Rudy aprendeu que não importa o número de vezes que você falhe, pois isso não fará de você um fracasso.

Seu terceiro passo para dar a volta por cima:

Remova o "eu" do fracasso.

Se você acha que é um fracasso, é bem possível que você mesmo se destrua a partir desse padrão negativo de pensamento. Analise uma área de sua vida em que você tem falhado repetidamente, e faça o seguinte:

- *Examine suas expectativas para essa área.* Escreva-as. Elas são realistas? Você espera fazer tudo perfeitamente? Espera ter sucesso logo na primeira tentativa? Quantos erros acha que vai cometer antes de se dar bem? Ajuste suas expectativas.
- *Descubra novas maneiras de fazer seu trabalho.* Liste pelo menos vinte novas abordagens e tente implementar pelo menos dez delas.
- *Concentre-se em seus pontos fortes.* De que maneira você pode usar suas melhores habilidades e capacidades pessoais para maximizar seu esforço?
- *Comprometa-se a prosseguir.* Não importa quantas vezes você falhe: levante-se e vá em frente.

Não fique esperando sentir-se bem para ir em frente. Abra caminho na direção de sentir-se motivado. E a única maneira de começar a pensar positivamente com relação a si mesmo.

Passos para dar a volta por cima:

1. Perceba que existe uma importante diferença entre pessoas medianas e pessoas empreendedoras.
2. Use uma nova definição de *fracasso*.
3. Remova o "eu" do fracasso.

4

VOCÊ ESTÁ VELHO DEMAIS PARA CHORAR, MAS A DOR É MUITO GRANDE PARA RIR

O medo faz aflorar aquilo que mais tememos.

Viktor Frankel

Você deve ter ouvido falar dos irmãos Wright, os mecânicos de bicicleta que foram pioneiros do vôo motorizado do início do século XX. As circunstâncias do primeiro vôo de Orville e Wilbur Wright em 17 de dezembro de 1903 criaram uma história interessante (uma que ilustra muito bem o que é dar a volta por cima). Mas o que você não sabe é que, antes daquele dia, os Wright, dois desconhecidos sem curso universitário, não eram os líderes da aviação. Na melhor das hipóteses eles eram obscuros; esperava-se que outro homem colocasse o primeiro avião no ar.

Seu nome: Dr. Samuel P. Langley. Ele era um respeitado ex-professor de matemática e astronomia e, naquela época, dirigia o Instituto Smithsonian. Renomado pensador, cientista e inventor, Langley já publicara diversos trabalhos importantes sobre aerodinâmica e tinha uma boa visão com relação ao vôo tripulado. Na verdade, na segunda metade da década de 1890, Langley fizera diversas experiências com grandes planadores não tripulados e obtivera um alto grau de sucesso. Em 1898, Langley solicitou fundos ao Departamento da Guerra dos Estados Unidos para planejar e construir um aeroplano que pudesse levar um homem às alturas. E o departamento lhe deu

uma comissão de 50.000 dólares — uma soma de dinheiro muito grande para a época. Langley iniciou seus trabalhos imediatamente.

Em 1901 fez um teste bem-sucedido com um modelo mais pesado que o ar movido a gasolina. Foi o primeiro da história. Quando teve a ajuda de Charles Manley, um engenheiro que construíra um novo motor, poderoso e de pouco peso, baseado no projeto de Stephen Balzar, seu sucesso parecia inevitável.

Em 8 de outubro de 1903, Langley aguardava o momento de ver o fruto de anos de trabalho. Sob o olhar de jornalistas e curiosos. Charles Manley, vestindo uma jaqueta de proteção, caminhou pelo assoalho de um velho barco modificado, chegando ao lugar do piloto daquilo que chamavam de *Great Aerodrome*. O enorme aparelho estava empoleirado sobre uma espécie de catapulta que fora projetada para dar início ao vôo do *Aerodrome*. Porém, quando tentaram lançá-lo, parte do *Aerodrome* ficou presa e o biplano foi arremessado num lago a menos de 50 metros do local de lançamento.

A crítica dirigida a Langley foi feroz. Leia, por exemplo, esta reportagem do *New York Times*:

O ridículo fiasco ocorrido na tentativa de navegação aérea da máquina voadora de Langley já era esperado. O aparato voador que realmente sairá do chão será aquele que envolver os esforços contínuos de matemáticos e mecânicos num espaço de tempo que pode variar de um a dez milhões de anos... Está claro que a questão tem seu atrativo para aqueles que se interessem pelo assunto, mas, para homens comuns, pareceu que os recursos deveriam ter sido melhor empregados.'

DIANTE DO FRACASSO

Num primeiro momento, Langley não permitiu que o fracasso ou as críticas que o acompanharam o detivessem. Oito semanas depois, no início de dezembro, ele e Manley estavam prontos para uma nova tentativa. Fizeram diversas modificações no *Aerodrome* e, mais uma vez, Manley subiu à cabine do barco, pronto para fazer história. Porém, assim como na vez anterior, o desastre foi inevitável. Desta vez, os cabos que sustentavam as asas se partiram no momento em que o avião

foi lançado. O aparelho caiu novamente sobre sua base de lançamento e mergulhou no rio de cabeça para baixo. Manley quase morreu.

Mais uma vez as críticas foram duras. Seu *Great Aerodrome* foi chamado de a "A Loucura de Langley", e o próprio Langley foi acusado de mau uso de dinheiro público. O *New York Times* comentou: "Esperamos que o professor Langley não coloque em risco sua grande reputação de cientista continuando a desperdiçar seu tempo e o dinheiro envolvido em outros experimentos aéreos".^ Ele realmente não prosseguiu.

Langley disse mais tarde: "Concluí o trabalho que parece especialmente reservado a mim: a natureza prática do vôo mecanizado. Para o próximo estágio, que é o desenvolvimento comercial e prático da idéia, é bem provável que o mundo olhe para outras pessoas".

Em outras palavras, Langley havia desistido. Derrotado e desmoralizado, ele abandonara sua busca de décadas pelo vôo sem ver nenhum de seus modelos sendo pilotados com sucesso. Apenas alguns dias depois, Orville e Wilbur Wright - iletrados, desconhecidos e sem dinheiro - voaram em seu avião chamado *Flyer I* sobre as dunas de areia de Kitty Hawk, na Carolina do Norte.

DUAS PERSPECTIVAS

O escritor J. I. Packer afirma: "Um momento consciente de triunfo faz com que uma pessoa ache que, depois disso, nada mais importa; um momento de desastre faz com que alguém sinta que aquilo é o fim de tudo. Mas nenhum dos dois sentimentos é realista, pois nenhum deles é aquilo que realmente sentimos".

Os irmãos Wright não sentaram em cima de seu sucesso. A agitação daquela conquista em dezembro de 1903 não fez com que eles pensassem que haviam chegado ao topo. Continuaram experimentando e trabalhando e, por fim, o público reconheceu seus feitos. Em contraste a tudo isso, Langley deixou que seu momento desastroso o fizesse pensar que aquilo era o fim. Ele abandonou suas experiências. Dois anos mais tarde sofreu um derrame, vindo a morrer um ano depois. Hoje, enquanto qualquer criança sabe quem são os irmãos Wright, Langley só é lembrado por alguns poucos fãs da aviação.

QUANDO O FRACASSO PEGA VOCÊ PELO CORAÇÃO

O que aconteceu na vida de Samuel Langley acontece nas vidas de muitas pessoas hoje em dia. Elas permitem que o fracasso extraia o

O primeiro passo importante para derrotar o fracasso é aprender a não considerá-lo algo pessoal.

que de melhor elas têm no campo emocional, e isto impede que elas realizem seus sonhos.

Vamos encarar a realidade. O fracasso pode ser muito doloroso - às vezes fisicamente, mas com maior frequência emocionalmente.

Ver uma parte de seu sonho desmoronar realmente machuca. E se as pessoas ainda jogam palavras de ridicularização em cima de seus sentimentos de dor, você se sente ainda pior. *O primeiro passo importante para derrotar o fracasso é aprender a não considerá-lo algo pessoal, tendo certeza que o fracasso não faz de você um fracassado.* Mas há mais coisas. Para muitas pessoas, a dor do fracasso leva ao medo do fracasso. Elas ficam semelhantes às pessoas que dizem "estou velho demais para chorar, mas a dor é muito grande para rir". E então que muitas pessoas ficam retidas no ciclo do medo. E se o medo as domina, fica muito difícil dar a volta por cima.

UM CICLO DO QUAL VOCÊ NÃO DESEJA PARTICIPAR

Dê uma olhada no que normalmente acontece a uma pessoa que é incapaz de derrotar o medo do fracasso e fica presa no ciclo do medo.



Experiências negativas anteriores fazem com que a pessoa desenvolva o medo do fracasso que dá início ao ciclo. Digamos, por exemplo, que uma pessoa quando era criança experimentou um fracasso tentando vender doces de porta em porta a fim de angariar dinheiro para a escola. Mais tarde, quando adulto, a pessoa é colocada numa situação similar e o medo reaparece. Não importa se é um vendedor que precisa fazer chamadas a seus clientes ou se é um pastor que precisa visitar as pessoas em suas casas: o velho fracasso da infância pode gerar medo. O medo da rejeição cria inatividade. Pelo fato de a pessoa não agir, ela não obtém experiência pessoal naquela situação — que é a chave do aprendizado e da vitória sobre os obstáculos futuros. A falta de experiência gera a incapacidade de lidar com situações similares. Isto, por fim, alimenta e faz crescer o medo. E quanto mais tempo o medo permanecer intocado, maior será o trabalho que a pessoa terá para quebrar o ciclo.

O MEDO DO FRACASSO INTERROMPE O PROGRESSO

A inatividade que surge quando a pessoa está bloqueada pelo ciclo do medo assume diversas formas. Eis aqui as três manifestações mais comuns que já observei:

1. Paralisia

Para algumas pessoas, o medo do fracasso faz brotar uma paralisia absoluta. Elas param de tentar fazer qualquer coisa que possa levar ao fracasso. O presidente americano Harry S. Truman tinha a seguinte opinião: "O pior perigo que enfrentamos é o de sermos paralisados pelas dúvidas e temores. Esse perigo é trazido por aqueles que abandonam a fé e zombam da esperança. É criado por aqueles que espalham o cinismo e a desconfiança, tentando impedir que vejamos a grande oportunidade de fazer o bem para a humanidade". As pessoas que ficam paralisadas por seu próprio medo abandonam qualquer esperança de seguir adiante.

2. Procrastinação

Outras pessoas ainda mantêm a esperança de progresso, mas nunca dão um jeito de seguir adiante. Alguém já chamou a procrastinação

de o fertilizante que faz as dificuldades crescerem. Victor Kiam disse isso de uma maneira ainda mais contundente; ele chamou a procrastinação de o predador natural da oportunidade.

A procrastinação rouba o tempo, a produtividade e o potencial de uma pessoa. Como disse o presidente John F. Kennedy, "há riscos e custos num programa de ação, mas eles são, de longe, muito menores que os riscos e os custos de longo prazo de uma confortável inatividade". A procrastinação é um preço alto demais para se pagar pelo medo do fracasso.

3. Falta de propósito

Tom Peters, co-autor do livro *In Search of Excellence*, enfatiza que não há nada mais inútil que alguém chegar ao fim do dia e se parabenizar dizendo: "Bem, cheguei ao final do dia sem estragar nada". Isso é o que fazem muitas pessoas que temem o fracasso. Em vez de perseguirem objetivos valiosos, elas evitam a dor de cometer erros. No meio dessa atividade excessivamente cautelosa, elas perdem de vista qualquer senso de propósito que possam ter tido um dia.

Com o medo do fracasso e a resultante inatividade juntos, uma pessoa no ciclo do medo apresenta alguns efeitos colaterais negativos:

- *Autocomiseração*. Ela sente pena de si mesma. Conforme passa o tempo, assume menos responsabilidade por sua inatividade e começa a considerar a si mesma como sendo vítima.
- *Desculpas*. Uma pessoa pode cair diversas vezes, mas não será um fracasso até o momento em que diga que alguém a empurrou. De fato, a pessoa que comete um erro e apresenta uma desculpa por ele adiciona um segundo erro ao primeiro. Ela somente interromperá o ciclo do medo quando assumir responsabilidade pessoal por sua inatividade.
- *Mau uso da energia*. O medo constante divide a mente e faz com que a pessoa perca o foco. Se ela tentar caminhar em muitas direções ao mesmo tempo, não irá a lugar algum. É como pisar no acelerador de um carro com o câmbio em ponto morto.

- *Desespero*. Se permitirmos que o medo e a inatividade sigam seu caminho, ambos roubarão nossa esperança. O poeta Henry Wadsworth Longfellow descreveu a situação da seguinte maneira: "O fim da esperança é como o pôr-do-sol: o brilho de sua vida se vai".

ROMPENDO O CICLO

As pessoas que querem sair do ciclo do medo geralmente passam muito tempo sentindo-se culpadas por sua incapacidade de mudar. Mas uma das razões pelas quais elas estão paralisadas nele é que concentram sua energia na parte errada do ciclo. Uma vez que sabem que o medo é que faz com que o ciclo se mantenha, crêem que precisam eliminá-lo para romper o ciclo. Mas a maioria das pessoas é incapaz de fazer isso. Você não pode evitar o medo. Não há poção mágica que o elimine. E você não pode esperar ficar motivado para prosseguir. Para conquistar o medo, você precisa senti-lo e prosseguir de qualquer modo.

Muitos anos atrás eu estava sentado na sala de espera de meu médico e deparei-me com alguns parágrafos de uma revista médica que descreviam a batalha para se começar a agir:

Podemos ouvi-los quase todos os dias: suspiros, suspiros, suspiros.

Não consigo me motivar a... (perder peso, fazer um exame de sangue, etc.). E ouvimos um número semelhante de suspiros de pessoas que não conseguem motivar seus pacientes a controlar seu diabetes e cuidar de sua saúde.

Temos algumas notícias para você. A motivação não vai atingi-lo como se fosse um raio. E motivação não é uma coisa que outra pessoa — a enfermeira, o médico, um membro da família — possa lhe conceder ou lhe impingir. A própria idéia da motivação é uma armadilha. Esqueça a motivação. Apenas *faça*. Exercite-se, perca peso, faça um exame de sangue, ou qualquer outra coisa. Realize isso sem motivação e adivinhe o

que vai acontecer. Depois de começar a fazer o que quer que seja, a motivação vem e torna mais fácil continuar fazendo.

*É melhor que você aja e
passe a sentir alguma coisa,
em vez de ficar parado
esperando sentir algo para
então agir.*
Jerome Bruner

Motivação é como amor e felicidade. É um subproduto. Quando você está ativamente engajado em fazer alguma coisa, ela entra sorrateiramente e o apanha quando você menos espera. Como diz o psicólogo Jerome Bruner, de Harvard: É melhor

que você aja e passe a sentir alguma coisa, em vez de ficar parado esperando sentir algo para então agir". Portanto, aja! Faça aquilo que você acha que deve fazer.

MOVA-SE, AJA, COMETA ERROS E SIGA ADIANTE

O dramaturgo George Bernard Shaw afirmou que "uma vida que cometeu muitos erros não é apenas mais honrosa, mas também mais útil do que uma vida dedicada a não fazer nada". Para vencer o medo e quebrar o ciclo, você precisa estar disposto a reconhecer que vai passar muito tempo de sua vida cometendo erros. A má notícia é: se você está inativo há muito tempo, começar pode ser um pouco difícil. A boa notícia é que, assim que você começa, as coisas vão ficando mais fáceis.

Depois de começar e continuar a cometer erros, você vai ganhar experiência. (É por isso que o presidente Theodore Roosevelt disse: "Aquele que não comete erros não progride".) Esta experiência terminará trazendo competência, e, conseqüentemente, você cometerá menos erros. Como resultado do processo, seu medo será menos paralisante. Mas o processo completo de ruptura do ciclo começa com ação. Você precisa começar a agir para, então, começar a sentir, e não esperar que as emoções o impulsionem a continuar.

Uma parábola africana captou esta idéia muito bem:

Todos os dias a gazela acorda pela manhã. Ela sabe que deverá correr mais rápido que o mais rápido dos leões; caso contrário.

será morta. Um leão acorda todas as manhãs. Ele sabe que precisa ser mais rápido que a mais lenta das gazelas se não quiser morrer de fome.

Não importa se você é uma gazela ou um leão: quando o sol nasce, você precisa correr.

Se você teve dificuldades para dar a volta por cima, então precisa manter-se em movimento. Não importa o que fez você parar ou por quanto tempo você está inativo. A única forma de quebrar o ciclo é encarar seus medos e tomar uma atitude, mesmo que ela seja pequena ou pareça insignificante.

ATÉ MESMO OS BONS FICAM RETIDOS DE VEZ EM QUANDO

Muitas pessoas malsucedidas ficam retidas no ciclo do medo. Mas o mesmo acontece aos grandes empreendedores. Ao olharmos, por exemplo, para a vida do compositor George Frederick Handel, vemos uma pessoa bem-sucedida que se viu presa a um ciclo que precisava desesperadamente quebrar.

Handel era um prodígio musical. Embora seu pai quisesse que ele estudasse Direito, ele sempre esteve cercado pela música desde tenra idade. Aos 17 anos, assumiu o posto de organista da catedral de Halle, sua cidade natal. Um ano depois, tornou-se violinista e cravista da ópera real em Hamburgo. Aos 21, era um virtuose do teclado. Quando começou a compor, ganhou fama imediata e logo foi apontado como *kapellmeister* (mestre-capela) e regente de Hannover (mais tarde do Rei George I da Inglaterra). Quando se mudou para a Inglaterra, sua fama cresceu. Com cerca de 40 anos, tornou-se mundialmente famoso.

O REVERSO DA FORTUNA

Apesar do grande talento e da fama de Handel, ele enfrentou enormes dificuldades. A competição com os compositores rivais ingleses era ferrenha, o público era inconstante e nem sempre ia assistir às suas apresentações. Ele freqüentemente era vítima das mudanças dos ven

tos políricos de sua época. Viu-se várias vezes sem um tostão no bolso, à beira da bancarrota. A dor da rejeição e do fracasso era difícil de suportar, especialmente depois de seu sucesso inicial.

Para piorar as coisas, sua saúde não era das melhores. Ele sofreu um tipo de derrame que fez com que seu braço direito perdesse alguns movimentos. Quatro dedos dessa mão ficaram totalmente paralisados. Mesmo após sua recuperação, continuou desanimado. Em 1741 Handel decidiu que era tempo de se aposentar, embora tivesse apenas 56 anos. Estava desmotivado, não tinha posses e fora consumido pelas dívidas. Tinha certeza de que iria parar na prisão. Em 8 de abril Handel deu o que chamou de seu concerto de despedida. Desapontado e cheio de autocomiseração, ele desistiu.

A INSPIRAÇÃO PARA SEGUIR ADIANTE

Mas em agosto daquele ano algo impressionante aconteceu. Um amigo rico chamado Charles Jennings visitou Handel e deu-lhe um *libretto* baseado na vida de Cristo. A obra deixou-o curioso, desafiado, o que foi o bastante para fazer Handel se mexer. Ele começou a escrever. E, imediatamente, os portões da inspiração se abriram para ele. Seu ciclo de inatividade fora quebrado. Ele escreveu por 21 dias quase sem parar. Então passou mais dois dias escrevendo a orquestração. Em 24 dias havia completado uma obra de 260 páginas manuscritas. Chamou a peça de *Messias*.

Hoje em dia, *Messias* de Handel é considerada uma obra-prima e o cume da carreira do compositor. De fato, Sir Newman Flower, um dos biógrafos de Handel, disse o seguinte sobre *Messias*-. "Considerando a imensidade da obra e o curto espaço de tempo em que foi composta, ela permanecerá, talvez para sempre, como sendo o maior feito de toda a história da composição musical".

Quando a questão é recuperar-se das feridas emocionais provocadas pelo fracasso, realmente não importa quão boa ou ruim seja sua história pessoal. A única coisa que importa é que você encare seu medo e siga adiante. Faça isso e você terá dado a si mesmo uma oportunidade de aprender como dar a volta por cima.

4 Seu quarto passo para dar a volta por cima:

Aja e reduza seu medo.

Que objetivo essencial para seu sucesso você tem medo de trabalhar neste momento? Escreva-o aqui:

O único modo de seguir em frente é encarar o medo e agir. Escreva abaixo todos os medos associados àquela atividade:

Examine a lista e aceite o fato de que você está com medo. Porém, determine qual será o *primeiro passo* que você dará para começar a perseguir seu objetivo. Não importa se ele é grande ou pequeno. Apenas esforce-se para alcançá-lo. Se você falhar ao fazê-lo, tente novamente. Continue tentando até conseguir cumprir este primeiro passo. Então, descubra qual deve ser o segundo passo.

Lembre-se: é quase impossível sentir vontade de agir. Você precisa agir para começar a sentir. A única maneira de vencer o medo é agir.

Passos para dar a volta por cima:

1. Perceba que existe uma importante diferença entre pessoas medianas e pessoas empreendedoras.
2. Use uma nova definição de *fracasso*.
3. Remova o "eu" do fracasso.
4. Aja e reduza seu medo.

ENCONTRE A SAÍDA DA ESTRADA DO FRACASSO

No momento em que um questionamento vier à sua mente, imagine-se pegando essa dívida firmemente nas mãos e jogando-a fora. Nesse momento, sua escolha foi feita. Assim, você aprendeu a fazer o que é certo. Aprendeu a tornar-se aquele que decide, em vez daquele que vacila. Desta forma, você construiu seu caráter.

H. van Anderson

Os professores de comércio Gary Hamel e C. K. Prahalad escreveram sobre uma experiência realizada com um grupo de macacos. É um exemplo vivo de fracasso.

Quatro macacos foram colocados numa sala que tinha um poste bem alto no meio. Havia um enorme cacho de bananas pendurado na parte superior daquele poste. Um dos macacos famintos começou a escalar o poste em busca de alguma coisa para comer, mas, assim que alcançava as bananas, um jato de água fria foi esguichado em sua direção. Soltando gritos agudos, ele desceu apressadamente e desistiu de comer. Cada um dos macacos fez a mesma tentativa e levou um banho de água gelada. Depois de várias tentativas, eles finalmente desistiram.

Neste ponto, os pesquisadores removeram um dos macacos da sala e colocaram outro. Quando o novato começou a tentar subir no poste, os outros três o agarraram e tentaram puxá-lo para baixo. Depois de tentar escalar o poste várias vezes e ser puxado para baixo pelos outros, ele finalmente desistiu e nunca mais tentou subir no poste outra vez.

Os pesquisadores foram substituindo os macacos por outros, um a um, mas cada vez que um macaco novo entrava na sala e tema-

va escalar o poste, era puxado para baixo pelos outros antes que pudesse alcançar as bananas. Num dado momento, a sala estava repleta de macacos que nunca haviam tomado um esguicho de água fria. Nenhum deles subia no poste, mas nenhum deles sabia por quê.'

NÃO DEIXE QUE O FRACASSO O TRANSFORME NUM MACACO

Infelizmente, as pessoas que se acostumaram ao fracasso podem ser muito parecidas com aqueles macacos. Cometem os mesmos erros vez após outra, mas nunca estão plenamente certas do porquê. Por

*Se você sempre faz o que
sempre fez, então vai sempre
alcançar o que sempre
alcançou.*

causa disso, parece que elas nunca conseguem sair daquilo que chamo de estrada do fracasso. O velho ditado é verdadeiro: se você sempre faz o que sempre fez, então vai sempre alcançar o que sempre alcançou.

Vamos encarar os fatos. As pessoas são propensas aos ciclos. Todo aquele que foi condicionado a pensar que o fracasso é o seu destino, tem dificuldades para sair da estrada do fracasso. Se você se sentir como um dos macacos da experiência - no sentido de ver que não consegue aquilo que deseja, mas não sabe por quê — dê uma olhada no padrão em que caem muitas das pessoas afeitas ao fracasso, e qual a solução final.

TUDO COMEÇA COM UMA *CONFUSÃO*

As pessoas entram na estrada do fracasso através de um erro, de uma falha ou de uma confusão. Mas as que permanecem na estrada do fracasso não acham que isso é culpa delas. São iguaizinhas aos motoristas que escreveram as explicações a seguir para os acidentes nos quais foram envolvidos:

— Quando cheguei no cruzamento, um galho de uma árvore se mexeu e bloqueou minha visão.

— Um carro invisível apareceu não sei de onde, bateu no meu carro e eu desmaiei.

— o poste telefônico estava se aproximando rapidamente. Tentei desviar dele, mas ele bateu de frente no meu carro.

— A causa indireta deste acidente foi um cara baixinho, num carro pequeno, mas com uma boca enorme.

— Estava dirigindo meu carro por quatro anos seguidos quando dormi ao volante e tive um acidente.

— Estava indo ao consultório médico com um problema na traseira quando minha junta universal quebrou, provocando o acidente.

— Para evitar bater no pára-choque do carro da frente, atropeliei o pedestre.

— Estava indo para casa, entrei na rua errada e bati numa árvore que eu não tinha na minha rua.

— Estava andando na mesma velocidade que os carros atrás de mim.

— O pedestre não tinha a menor idéia de qual direção tomar e, por isso, eu o atropeliei.

— O cara estava por todo lugar na estrada, e eu precisei desviar algumas vezes antes de bater nele.

— Saí para o acostamento, olhei para minha sogra e joguei o carro no barranco.

Muitas pessoas que estão na estrada do fracasso cometem erros, mas se recusam a admiti-los. Vêm todos os obstáculos ou erros como falhas de outras pessoas. Como resultado, elas geralmente reagem de acordo com uma ou mais atitudes como estas:

Explodem

Uma das reações ao fracasso que mantém as pessoas na estrada do fracasso é a raiva. Você provavelmente já viu isso. As pessoas cometem um erro de menor importância e reagem a ele com uma raiva enorme, jogando todas as suas frustrações em cima de quem está ao redor delas.

A raiva não tratada faz com que um problema pequeno se transforme em algo muito grande. O escritor inglês do século XIX, Charles Buxton, resume isso da seguinte maneira: "O mau temperamento é

seu próprio castigo. Poucas coisas são mais amargas do que ser uma pessoa amarga. O veneno de um homem envenena mais a ele do que a suas próprias vítimas". Quem não controla seu temperamento será controlado por ele.

Encobrem

É da natureza das pessoas tentar encobrir seus erros. Esta tendência é tão velha quanto Adão e Eva no jardim do Eden — e normalmente tem para nós o mesmo sucesso que teve para eles.

Ouvi uma piada que mostra muito bem como as pessoas reagem a seus próprios erros. E sobre um jovem piloto da marinha que fazia manobras de treinamento. Antes de zarpar, o almirante encarregado dos exercícios ordenara silêncio absoluto no rádio para todos aqueles que estavam envolvidos nas manobras. Mas um dos pilotos acidentalmente ligou seu rádio e foi possível ouvi-lo dizer:

— Cara, estraguei tudo!

O almirante pegou o microfone das mãos do operador de rádio e disse:

— Que o piloto que quebrou o silêncio do rádio identifique-se imediatamente!

Houve um grande silêncio por alguns instantes, até que se ouviu uma voz no rádio:

— Eu posso ter estragado tudo, mas não sou *um estrago!*

O desejo das pessoas de ter certeza que os outros não verão seus erros nem sempre é engraçado. Pense no caso, por exemplo, de

Não gaste energia tentando encobrir um erro. Aprenda com suas falhas e prossiga para o próximo desafio. Não há problema em errar. Se você não está errando, quer dizer que não está crescendo.

H. Stanley Judd

Nicholas Leeson. Em 1995, esse rapaz de 28 anos de idade trabalhava no banco inglês Barings. Controlava enormes quantias de dinheiro para uma organização que tentava crescer através de investimentos chamados de "estilo cassino". Quando as transações de Leeson resultaram em enormes perdas, ele tentou encobri-las fazendo negó-

cios ainda mais arriscados para tentar recuperar as perdas. Os analistas disseram que foi como apostar o dobro ou nada numa mesa de pôquer. O problema foi que Leeson não ganhou nada, continuando a perder cada vez mais. No fim, suas atitudes custaram ao Barings a soma de 1,3 *bilhão* de dólares. Ele sozinho conseguiu tirar do mercado um dos bancos mais antigos do mundo dos negócios.

H. Stanley Judd disse: "Não gaste energia tentando encobrir um erro. Aprenda com suas falhas e prossiga para o próximo desafio. Não há problema em errar. Se você não está errando, quer dizer que não está crescendo". Todo aquele que quiser sair da estrada do fracasso precisa confessar em vez de encobrir.

Apressam-se

Pessoas particularmente teimosas às vezes tentam deixar seus problemas para trás trabalhando mais duro e mais rápido, porém sem mudar de direção. São como a pessoa que quer inserir um quadrado num buraco redondo. Na primeira vez, tentam apenas encaixar a peça. Na segunda, forçam a peça contra o buraco. Na última, pegam uma marreta e batem com toda a força para que o quadrado entre no buraco redondo. Elas estão trabalhando duro, mas não chegam a lugar algum.

William Dean Singleton, um dos proprietários do MediaNews Group, Inc., aborda esta tendência do seguinte modo: "Quando cometem um erro, muitas pessoas sim-

plesmente continuam trabalhando tenazmente e terminam repetindo os mesmos erros. Eu acredito no ditado 'tente, e tente outra vez'. Mas leio-o da seguinte maneira: 'tente, em seguida pare e pense. Então tente novamente'."

Quando cometem um erro, muitas pessoas simplesmente continuam trabalhando tenazmente e terminam repetindo os mesmos erros. Eu acredito no ditado 'tente, e tente outra vez. Mas leio-o da seguinte maneira: 'tente, em seguida pare e pense. Então tente novamente'.

William Dean Singleton

Voltam atrás

Você já conversou com alguém que fez um comentário impensado durante uma conversa e, logo depois que falou, percebeu claramente que cometeu um erro? Porém, quando você toca no assunto de novo, ele se recusa a admitir o erro cometido. Não importa o que você diga, a pessoa volta atrás naquilo que disse e tenta justificar o comentário, o que a faz parecer cada vez mais tola. E isso o que fazem as pessoas que voltam atrás. Se isso se torna um hábito, elas ficam presas na estrada do fracasso.

Quando minha esposa Margaret e eu estávamos criando nossos filhos Elizabeth e Joel Porter (ambos casados hoje), descobrimos que nosso filho tinha sua maneira peculiar de ser. Quando fazia algo errado,

*Noventa por cento das
pessoas que fracassam não
estão realmente derrotadas.
Elas simplesmente desistem.*

Paul J. Meyer

sua primeira atitude era mentir. Depois, voltava atrás e tentava encobrir. Ainda sou capaz de lembrar sua expressão de ofendido quando negou enfaticamente ter comido uma barra de chocolate - sendo que seu

rosto, aos nove anos de idade, estava completamente manchado de chocolate. Margaret e eu trabalhamos duro para reverter esta inclinação.

O general Peyton C. March observou: "Todo homem digno de sua comida vai defender aquilo que ele considera correto, mas é preciso ser um pouco mais homem para reconhecer instantaneamente e sem reservas que cometeu um erro". Fico aliviado em saber que, hoje, meu Joel é um homem que admite seu erro quando está errado. Isso é bom, pois ninguém que deseja sair da estrada do fracasso fica voltando atrás.

Desistem

Se você permanecer durante muito tempo na estrada do fracasso, vai acabar *parando*. É similar ao que acontece em um dos retornos da rodovia Interestadual 285, perto de minha cidade natal, Atlanta, na hora de maior movimento: caos total. É nessa hora que muita gente simplesmente *desiste*. O especialista em crescimento pessoal. Paul J.

Meyer diz: "Noventa por cento das pessoas que fracassam não estão realmente derrotadas. Elas simplesmente desistem".

MAS, PARA DAR A VOLTA POR CIMA, VOCÊ PRECISA

Só existe uma coisa que soluciona a pane total da estrada do fracasso: Acordar e encontrar a saída. Para deixar a estrada do fracasso contínuo uma pessoa precisa pronunciar as três palavras mais difíceis de se dizer: "Eu estava errado". Precisa abrir seus olhos, admitir seus erros e aceitar a responsabilidade total por suas ações e atitudes erradas de hoje. Cada fracasso que você enfrenta é uma bifurcação no caminho. É uma oportunidade de tomar as atitudes corretas, aprender com os erros e começar de novo.

Peter Drucker, especialista em liderança, diz o seguinte: "Quanto melhor for o homem, mais erros ele vai cometer, pois vai tentar mais coisas novas. Eu jamais promoveria alguém a um posto elevado se ele nunca tivesse cometido erros pois, caso contrário, tenho certeza de que ele é um medíocre". Os erros pavimentam a estrada para os grandes feitos.

As frases abaixo podem ajudá-lo a manter os erros na perspectiva correta:

FRACASSOS são...

Frases que nos dão nova visão sobre a vida

Recessos que devem nos fazer refletir e pensar

Avisos que nos levam ao caminho correto

Caminhos que nos conduzem a lugares onde nunca estivemos antes

Alertas que nos mantêm mentalmente no jogo
Senhas que podemos usar para abrir as portas da oportunidade
Sensações que nos levam a uma maior maturidade
Oportunidades de afirmar nosso desenvolvimento e progresso
Situações para quem deseja dar a volta por cima.

Alguns anos atrás fui orador de um evento do qual participaram mais de cinco mil pessoas. Compartilhei naquela ocasião algumas

coisas escritas por Portia Nelson. Essa palestra tornou-se uma das fitas mais requisitadas pelas pessoas que já me ouviram falar. É chamada de "Autobiografia em Cinco Pequenos Capítulos". Essa obra descreve melhor que qualquer outra coisa o processo para sair da estrada do fracasso:

Capítulo 1. Ando pela rua. Há um enorme buraco na calçada. Caio nele. Estou perdido e desamparado. Não foi minha culpa. Levo o maior tempo do mundo para sair dali.

Capítulo 2. Ando pela rua. Há um enorme buraco na calçada. Einjo que não o vejo. Caio nele novamente. Não acredito que estou no mesmo lugar, mas não foi minha culpa. Perco, de novo, um bom tempo para sair dele.

Capítulo 3. Ando pela mesma rua. Há um enorme buraco na calçada. Eu o vejo. Ainda assim, caio nele. E um hábito. Meus olhos estão abertos. Sei onde estou. Foi minha culpa. Saio dele imediatamente.

*Sucesso, em qualquer escala,
exige que você aceite
responsabilidades. Numa
análise final, a qualidade
que toda pessoa bem-
sucedida tem é a habilidade
de assumir responsabilidade.*

Michael Korda

Capítulo 4. Ando pela mesma rua. Há um enorme buraco na calçada. Dou a volta à margem dele.

Capítulo 5. Ando por outra rua.

O único jeito de sair da estrada do fracasso e ver um novo território de conquistas é assumir responsabilidade total por você mesmo e por seus erros. Michael Korda, editor chefe da Simon e Schuster, declarou o seguinte: "Sucesso, em qualquer escala, exige que você aceite responsabilidades. Numa análise final, a qualidade que toda pessoa bem-sucedida tem é a habilidade de assumir responsabilidade".

SUA MAIS IMPORTANTE HABILIDADE: RESPONSABILIDADE

A luta por assumir responsabilidade começa no interior. Raramente é o talento, a inteligência ou a oportunidade que fazem diferença na

vitória de uma batalha. É preciso ter caráter. É por isso que Stewart B. Johnson comentou que "nosso propósito na vida não é estar na frente dos outros, mas estar na frente de nós mesmos: quebrar nossos próprios recordes, andar, hoje, mais depressa que ontem".

É fácil perceber quando uma pessoa desenvolve um caráter mais profundo, aceita responsabilidade sobre si mesma e começa a aprender com suas falhas. Ela vai realmente mostrar isso em seu desempenho. Observei isso, por exemplo, em Chris Chandler - um dos jogadores profissionais de futebol americano do Atlanta Falcons — depois de me mudar para a Geórgia.

Chandler é um zagueiro que tem em seu histórico o fato de ter pulado de um time para outro durante um certo período de sua carreira. Antes de ir para Atlanta, ele já havia jogado em cinco times diferentes num período de nove anos e nunca se dera muito bem. Mas tudo começou a mudar para ele quando ainda se encontrava em Phoenix. Foi lá que encontrou Jerry Rhome.

"Estava num ponto de não me importar com mais nada", diz Chandler com relação àquele período de sua carreira. A visão que tinha da liga afetou seu desejo de assumir total responsabilidade por sua falta de sucesso. "Achava que a NFL (a Liga Nacional de Futebol Americano) era totalmente política, e eu estava prestes a desistir. Jerry trouxe de volta minha competitividade e me ensinou como jogar. Ele me deu prazer de novo."

Como Rhome conseguiu isso? Dizendo a verdade a Chandler.

"Depois da temporada, disse-lhe que ele era muito habilidoso, mas que não respeitava as orientações do técnico", comentou Rhome "e me ofereci para trabalhar com ele".

Num primeiro momento. Chandler resistiu. Ele achava que todo o mundo precisava se ajustar ao seu estilo e à sua habilidade. Mas ele mudou sua forma de pensar e aceitou a oferta de Rhome. Com ajuda, trabalho duro e uma nova disposição de mudar a si mesmo em vez de esperar que os outros mudassem. Chandler se tornou um dos melhores zagueiros da NFL, levando seu time às finais - o famoso Super Bowl - em 1999.

OUTRO CAMINHO PARA A FAMA

Nem todo o mundo aprende a lição de aceitar a responsabilidade por seus atos. Uma das mais incríveis histórias que já ouvi sobre alguém que ficou preso na estrada do fracasso é a de Rosie Ruiz. Nos idos de 1980, ela foi a primeira mulher a cruzar a linha de chegada da Maratona de Boston, fazendo o terceiro melhor tempo entre as mulheres de todas as outras modalidades. Mas, no momento em que ela venceu, as pessoas ficaram um pouco desconfiadas de sua "vitória".

A pessoa mais chocada foi Jacqueline Gareau. Apesar de não ser favorita para ganhar a prova, Gareau havia treinado por três anos para correr a maratona. Durante a corrida, ela ficou na frente de todas as outras mulheres. Parecia que iria ganhar. Mas a pouco mais de um quilômetro da linha de chegada, outra mulher apareceu de repente e a ultrapassou. E aquela mulher — Ruiz — chegou na frente dela e foi declarada vencedora da corrida feminina.

Houve uma agitação imediata.

— Sabia que alguma coisa não cheirava bem — disse o vencedor da prova masculina, Bill Rodgers. Ele disse que Rosie tinha muita gordura corporal e poucos músculos para ser uma corredora de longa distância. Além do mais, ela não parecia cansada ao chegar à linha de chegada, não estava suando demais e mostrava não estar familiarizada com a linguagem esportiva quando foi entrevistada.

Os juizes ficaram desconfiados e começaram a investigar. Descobriram que Ruiz havia se classificado para a Maratona de Boston através de uma qualificação fraudulenta na Maratona de Nova York. Suspeitavam que na corrida de Boston Rosie tivesse simplesmente entrado no meio de um grupo de corredores a um quilômetro da linha de chegada, tentando não levantar suspeitas de que estava na frente de todas as outras mulheres. A Associação Atlética de Boston a desclassificou e, uma semana depois, deram a medalha de ouro de campeã a Gareau.

AINDA COM O PÉ NA ESTRADA

O mais impressionante é que, anos mais tarde, Rosie ainda não havia aprendido com seus erros. Numa corrida de 10 mil metros, em

Miami, Gareau viu Rosie e tentou conversar com ela para eliminar qualquer tensão. Gareau contou: "Eu disse: 'Por que você fez aquilo em Boston?' e Rose respondeu:

Não fiz nada; eu realmente corri toda a prova'. Assim, não havia condições de conversar com ela".

Dois anos depois de sua aparição na Maratona de Boston, Rosie Ruiz foi presa sob a acusação de roubo de dinheiro e cheques de seu patrão. Um ano depois foi conde-

nada por tentar vender dois quilos de cocaína para um policial disfarçado. Como disse Sir Josiah Stamp, "é fácil fugir de nossas responsabilidades, mas não podemos evitar as consequências de nossa irresponsabilidade".

Não sei o que Rosie Ruiz está fazendo hoje. Suas atividades me fazem lembrar de um adesivo que vi colado no pára-choque de um carro: "Não me siga. Estou perdido". No passado, ela estava realizando uma série de coisas, mas não estava indo a lugar algum. Espero que ela finalmente tenha encontrado a saída de sua estrada do fracasso.

É fácil fugir de nossas responsabilidades, mas não podemos evitar as consequências de nossa irresponsabilidade.

Sir Josiah Stamp

Seu quinto passo para dar a volta por cima:

Mude sua atitude com relação ao fracasso aceitando responsabilidades.

Dê uma boa examinada num fracasso recente que você não tenha considerado como sendo sua culpa. Procure por *qualquer coisa* negativa neste fracasso pela qual você deveria se colocar como responsável. E, então, assuma a responsabilidade.

Quando você começa a pensar em termos daquilo que é sua responsabilidade, então começará a mudar. Mudar sua mente a maneira como você pensa no fracasso — é o próximo passo para dar a volta por cima, e o assunto da segunda parte deste livro.

Passos para dar a volta por cima:

1. Perceba que existe uma importante diferença entre pessoas medianas e pessoas empreendedoras.
2. Use uma nova definição de *fracasso*.
3. Remova o "eu" do fracasso.
4. Aja e reduza seu medo.
5. Mude sua atitude com relação ao fracasso aceitando responsabilidades.

Você se importa em
mudar sua mente?

6

NÃO IMPORTA O QUE ACONTEÇA A VOCÊ: FRACASSO É UMA QUESTÃO INTERIOR

*Viver não é simplesmente ser bondoso.
Viver é ajudar um necessitado.*

Ditado dinamarquês

Você estará melhor preparado para dar a volta por cima quando aprender a assumir responsabilidade sobre seus problemas, seus fracassos e sobre você mesmo. Mas, e quando você se depara com dificuldades enormes que não foram criadas por você e sobre as quais não tem controle?

O momento em que as pessoas estão mais inclinadas a desistir e permitir que o fracasso as vença é aquele em que as circunstâncias causam extrema dor e dificuldade. Porém, não importa se a dificuldade foi gerada pela pessoa ou se veio de fora: o *fracasso* é criado *dentro* dela. Ele sempre é um assunto interno. Deixe-me ilustrar.

Na primavera de 1999, a editora com que trabalho, a Thomas Nelson, convidou-me para falar em várias cidades americanas para promoção de um livro. Uma das paradas daquela viagem foi na cidade de Lexington, no Estado do Kentucky, e foi ali que conheci Greg Horn, dono do Payless Food Center, um empório em Cynthiana, também no Kentucky. Greg contou-me uma história incrível que mostra que aquilo que acontece *a você* não é importante, mas sim o que acontece *em você*.

MANTENDO A CABEÇA (E O CORAÇÃO) FORA DA ÁGUA

Em 1º de março de 1997 Greg estava em Bossier City, Louisiana, aonde fora participar de uma conferência sobre liderança de dois dias de duração. Quando a conferência acabou, ele embarcou num avião e foi para St. Louis, a primeira parte de sua viagem de retorno ao lar, entusiasmado e desejoso de colocar em prática as idéias que ouvira no treinamento de liderança.

Quando chegou ao portão de embarque de sua conexão para Lexington, ficou surpreso ao saber que o vôo estava atrasado em função do mau tempo no Kentucky. Quando o atraso se transformou no cancelamento do vôo, Greg ficou preso em St. Louis por toda a noite. Ele não pensou duas vezes. Era um viajante experiente e aprendera a lidar com situações adversas quando estava fora de casa. Na manhã seguinte, pegou o primeiro vôo.

Somente ao chegar em Lexington é que percebeu a magnitude dos problemas causados pelo mau tempo. No caminho do aeroporto para Cynthiana, Greg começou a ver os efeitos da forte chuva que havia cancelado seu vôo. Quando soube que o rio Licking havia transbordado na altura de Cynthiana, Greg começou a ficar preocupado com seu comércio. Foi direto para lá, esperando que tudo estivesse bem. O caminho de 50 quilômetros parecia interminável.

E AS MÁS NOTÍCIAS SÃO...

Quando finalmente chegou, Greg encontrou toda a área inundada. Numa distância de 200 metros, a única coisa que ele podia ver de seu armazém era o telhado e a placa PAYLESS FOOD CENTER. O resto estava embaixo d'água. Desanimado, tentou dirigir-se para sua casa, mas também não conseguia chegar nos arredores dela.

Greg ficou três dias na casa de sua irmã em Lexington, esperando as águas baixarem e pensando no que iria fazer. Foi então que chamou seu corretor de seguros e recebeu notícias ainda piores. Ele tinha todo tipo de seguro, exceto — adivinhe — seguro contra enchente. Não haveria nenhuma ajuda financeira.

ANALISANDO OS DANOS

Passaram-se ao todo cinco dias até que Greg pudesse entrar no armazém. Quando abriu as portas, a única coisa que encontrou foi devastação total. Ficou ali, em pé, no meio de 500 mil dólares em estoque totalmente destruídos. Seus caixas estavam cheios de água suja e o *freezer*, que normalmente guardava pacotes de gelo, fora erguido pelas águas da enchente e repousava sobre o balcão de um dos caixas. E o tipo de situação que desanima uma pessoa de tal modo que ela tem vontade de fechar a porta e não voltar nunca mais.

"Naquele momento eu tinha uma escolha", disse Greg. Ele poderia ter desistido, reconhecendo que a tragédia levava seu negócio à falência. "Eu poderia assumir a falência. Mas não queria fazer aquilo. Foi então que os princípios que eu havia aprendido alguns dias antes naquela conferência sobre liderança vieram à minha mente: não é o que acontece *a você*, mas o que acontece *em você*. Não é o tamanho do problema, mas como você lida com o problema. Quando cair, tente levantar. Eu estava determinado a superar aquela experiência", disse Greg.

Ele avaliou a estrutura do prédio e viu que ela ainda permanecia sólida, mas o interior da loja era apenas lixo. Tudo o que estava lá dentro precisava ser removido manualmente. Foram necessários 22 caminhões basculantes para retirar todo aquele entulho. Todos os caixas precisaram ser substituídos. O mesmo aconteceu com o piso. Ele e todos os funcionários trabalharam duro. O custo total daquela recuperação foi de 1 milhão de dólares, mas ele foi capaz de reabrir o Payless Food Center — e, miraculosamente, fez isso em apenas 16 dias. A loja ficou fechada por apenas 21 dias depois da enchente.

AVALIANDO O IMPACTO

De que maneira uma pessoa avalia o impacto de um acontecimento como a enchente que arruinou o mercado de Greg? Você pode medi-lo em dólares. Ou talvez em dias. Poderá medir o impacto emocional na vida do dono. Mas Greg o encorajaria a medir este impacto nas vidas de outras pessoas. O fato de ter reaberto o mercado em apenas

21 dias permitiu que 80 pessoas voltassem a trabalhar, muitas das quais tinham sido pessoalmente afetadas pela enchente. E, como está escrito em Provérbios, 'a humildade vem antes da honra'".

Greg Horn é um grande exemplo de alguém que aprendeu a dar a volta por cima. Muitas pessoas desejam controlar as circunstâncias de suas vidas, mas a verdade é que elas não podem determinar o que vai surgir em seu caminho. Não podemos controlar as cartas que nos são entregues; apenas podemos jogar com elas. Foi isso o que Greg fez. Ele poderia ter transformado a enchente numa lápide de seu negócio e de sua carreira. Em vez disso, a transformou num degrau - para seus empregados, sua comunidade e para si mesmo.

"Entrei no ramo de supermercados porque queria causar um impacto nas pessoas", disse Greg. "Antes de abrir a loja de Cynthiana, trabalhei para a indústria de chocolates Hershey's, e tinha uma carteira de clientes de 1,2 milhão de dólares. Tinha uma boa vida, mas não era o suficiente."

Desde a época da enchente Greg recebeu diversos prêmios e foi reconhecido como o homem de negócios do ano pela Câmara de Comércio local. Ele também está usando a experiência da enchente para dar início a uma carreira de orador motivacional. Quase toda semana Greg comunica sua mensagem de encorajamento a outras pessoas.'

*Um homem não é derrotado
por seus oponentes, mas por
si mesmo.*

Jan Christiaan Smuts

O general sul-africano Jan Christiaan Smuts declarou: "Um homem não é derrotado por seus oponentes, mas por si mesmo". É verdade. Não importa quão aterrorizantes sejam as circunstâncias de sua vida, pois as maiores batalhas que você trava contra o fracasso acontecem dentro de você, não externamente. De que maneira você enfrenta esta batalha? Comece cultivando a atitude correta.

VOCÊ RECEBE EM FUNÇÃO DO QUE VÊ

É possível que você conheça a Lei de Murphy que diz: "Se uma coisa ruim tem alguma possibilidade de acontecer, ela vai acontecer - e da pior maneira possível". Também existe o Princípio de Pedro, que diz:

"As pessoas chegam, no máximo, ao nível de sua incompetência". (A propósito, as duas frases foram escritas por pessimistas!) Um dito semelhante é a lei do comportamento humano: "Mais cedo ou mais tarde nós vamos obter aquilo que esperávamos receber".

Tenho uma pergunta a fazer: a lei do comportamento humano é otimista ou pessimista? Pare e pense um pouco antes de responder. Digo isso porque sua resposta revela sua atitude. Se você espera o pior da vida, então é bem possível que você seja um pessimista. Mas, se você tem uma visão positiva, então é provável que tenha respondido "otimista", pois a perspectiva de alcançar aquilo que você busca lhe serve de encorajamento. Sua atitude determina sua visão.

ATITUDE POSITIVA: FATOR-CHAVE PARA AQUILO QUE ACONTECE A VOCÊ

O primeiro elemento que o ajudará a ganhar a batalha interior contra o fracasso é uma visão positiva. Martin Seligman, professor de psicologia da Universidade da Pensilvânia, observou o seguinte, depois de um estudo com empregados em trinta indústrias diferentes: "As pessoas que avaliam as situações passadas são otimistas".^

Vamos encarar a situação. Nem todo mundo é naturalmente otimista. Algumas pessoas nasceram vendo o copo quase vazio, em vez de quase cheio. Porém, independentemente de qual seja sua inclinação, você pode se tornar uma pessoa otimista. Como cultivar o otimismo? Aprendendo o segredo do contentamento. Se você for capaz de aprendê-lo, então não importa o que aconteça, você será capaz de vencer a tempestade e construir em cima das coisas boas que descobrirá em cada situação.

Contentamento. Este não é um conceito muito popular em nossos dias. Uma das razões é que nossa cultura não encoraja a idéia de contentamento. As pessoas são continuamente bombardeadas com a mensagem: "O que você tem não é suficiente. Você precisa de mais: uma casa maior, um carro melhor, um salário mais alto, dentes mais brancos, hálito mais doce, roupas mais bonitas..." A lista não tem fim. Mas a verdade é que possuir um contentamento sadio é essencial para ser capaz de resistir ao fracasso.

Há uma série de conceitos errados sobre o contentamento. Vejamos o que ele *não é*.

1. Conter suas emoções

Todos nós temos sentimentos negativos. Como você acha que Greg Horn se sentiu quando viu sua loja debaixo de dois metros de água? Embora você não deseje que suas emoções explodam descontroladamente, não se deve tentar reprimi-las também. Negação não o ajuda a ficar contente. Suas emoções terminarão aflorando, mesmo se você tentar escondê-las.

Se tentar a supressão de emoções como uma estratégia para alcançar o contentamento, ficará como o homem velho que estava deitado numa cama de hospital à beira da morte. Como ele passou duas semanas alternando momentos de consciência com lucidez, sua fiel esposa permaneceu a seu lado o tempo todo. Quando finalmente ficou lúcido o suficiente para poder falar, ele sussurrou:

— Querida, você tem estado comigo durante todos estes momentos difíceis. Quando fui despedido, você estava lá para me apoiar. Quando perdemos nossa casa, você nunca saiu do meu lado. Você estava lá quando perdi meu negócio e quando minha saúde começou a fraquejar.

— Sim, querido — respondeu ela.

— Sabe de uma coisa? — perguntou ele.

— O que, meu amor? — questionou ela.

— Você me deu um azar danado!

Bloquear suas emoções não vai trazer-lhe contentamento.

2. Manter sua situação atual

Meu pai, que foi pastor durante muitos anos, costuma contar a história de um fazendeiro, membro de uma de suas igrejas, que se recusava a melhorar de vida. Papai tentava encorajá-lo e persuadi-lo, mas suspeitava que o homem simplesmente não mudaria. Sua resposta a meu pai era sempre a mesma: "Não estou tendo muito progresso, mas estou bem estabelecido".

Certo dia, meu pai estava passando de carro perto da fazenda daquele homem e viu que seu trator se atolara na lama. Por mais que tentasse, a lama prevalecia e o trator não saía do lugar.

Depois de mais uma tentativa do fazendeiro, tão malsucedida quanto as outras, o homem começou a maldizer a chuva que caía. Naquele momento, meu pai abaixou o vidro do carro e gritou para o homem: "Bom, você não está fazendo muito progresso, mas está bem estabelecido!"

Estar contente não significa estar satisfeito com uma situação ruim. Significa simplesmente ter uma boa atitude enquanto você trabalha para sair daquela situação. Greg Horn não desistiu nem cedeu quando viu seu mercado inundado. Ele deu o melhor de si e buscou uma saída para o problema..

3. Obter posição, poder ou posses

Em nossa cultura, muitas pessoas acreditam que o contentamento vem da obtenção de posses materiais ou posições de poder. Mas elas também não são a chave para o contentamento. Se você está tentado a acreditar que elas o sejam, lembre-se das palavras de John D. Rockefeller. Quando um jornalista perguntou a ele quanta riqueza era suficiente, o milionário - que naquele tempo era um dos homens mais ricos e poderosos do mundo — respondeu: "Apenas um pouco mais".

O contentamento vem a partir de uma atitude positiva. Isto significa:

- Esperar o melhor de tudo - nunca o pior
- Permanecer motivado - mesmo quando você fica desmotivado
- Enxergar solução para todos os problemas - não problemas em cada solução
- Crer em si mesmo - mesmo quando acham que você falhou
- Manter a esperança - mesmo quando os outros acham que ela já morreu.

A atitude positiva vem de dentro, não importa o que aconteça a você. As circunstâncias e seu contentamento não possuem relação.

AÇÃO POSITIVA: OUTRO FATOR-CHAVE PARA AQUILO QUE ACONTECE A VOCÊ

Você não pode vencer a batalha interna contra o fracasso sem a atitude positiva que o contentamento traz. Mas, se você pensar positivamente e não fizer nada, não será capaz de dar a volta, pelo menos *por cima*. É preciso agregar uma ação positiva a uma atitude positiva.

Um problema é algo que pode ser resolvido. Um fato da vida é algo que deve ser aceito.

Algumas pessoas enfrentam problemas porque concentram sua atenção em coisas que estão além de seu controle. O especialista em liderança Fred Smith diz que a chave para a ação positiva é saber qual é a diferença entre um problema e

um fato da vida. Um problema é algo que pode ser resolvido. Um fato da vida é algo que deve ser aceito. Para Greg Horn, por exemplo, a enchente era um fato. Ele não perdeu tempo pensando no que teria acontecido se tivesse construído seu mercado numa outra região (nenhum outro mercado da cidade foi inundado). Não ter seguro contra enchente foi um fato, bem como a impossibilidade de ele não poder entrar em sua loja durante cinco dias. Mas Greg se concentrou nos problemas que ele poderia resolver, como levantamento de fundos para fazer os consertos e refazer seus estoques, como tirar o entulho de dentro do prédio e como voltar a operar o mais rápido possível. Ele colocou sua atenção naquilo que lhe traria algum bem, mantendo-se o mais positivo quanto possível, e exercendo ações positivas.

É UM ESTADO MENTAL

O fracasso é uma questão interna. O sucesso também. Se você deseja alcançar alguma coisa, é preciso primeiramente vencer a batalha de seus pensamentos. Não pode deixar que o fracasso que está fora de você entre em você. Você certamente não consegue controlar a duração de sua vida - mas com certeza pode controlar sua amplitude e sua profundidade. Você não pode controlar os traços de seu rosto - mas

é capaz de controlar sua expressão. Não pode controlar o tempo — mas pode controlar a atmosfera de sua mente. Por que se preocupar com questões que não pode controlar, quando pode se manter ocupado controlando as coisas que dependem de você?

Li um artigo que enaltecia a força, a coragem e o poder de recuperação do povo norueguês. Alguns dos mais tenazes exploradores vieram da Noruega (incluindo Roald Amundsen, sobre quem escrevi no meu livro *21 Irrefutáveis Leis da Liderança* . Não importa quão hostil seja o clima ou quão difíceis sejam as circunstâncias: parece que eles sempre perseveraram.

Essa habilidade tornou-se parte de sua cultura. Eles são uma nação de pessoas entusiasmadas que gostam de viver ao ar livre - mesmo morando dentro do Círculo Polar Ártico. Os noruegueses têm um ditado que acho que expressa bem sua atitude: "Não existe essa coisa de tempo ruim; o que existem são roupas ruins".

UM HOMEM QUE MANTÉM O FRACASSO DO LADO DE FORA

Neste momento você pode estar dizendo: "Está tudo muito bem para você, John. Mas você não passou pelo que *eu* passei. Até mesmo a história de Greg Horn não é nada comparada à minha. A única coisa que ele perdeu foi dinheiro!"

Se você ainda está com dificuldades para crer que o fracasso é realmente uma questão interna, então você precisa ouvir a história de alguém que manteve uma atitude de vencedor enquanto enfrentava situações extremamente difíceis.

Seu nome é Roger Crawford e, no momento em que escrevo este livro, ele está na casa dos quarenta anos. Sua atividade profissional é ser consultor e orador. Escreveu dois livros e viaja por todo o país trabalhando com as 500 maiores companhias segundo a qualificação da revista *Fortune*, além de ajudar associações estaduais e escolas.

Estas credenciais não são ruins. Mas, caso elas não o tenham impressionado, que tal mais uma? Antes de tornar-se um consultor,

ele era jogador de tênis universitário na Loyola Marymount University e, mais tarde, tornou-se tenista profissional diplomado pela Associação de Tenistas Profissionais dos Estados Unidos. Ainda não se impressionou? Você mudaria de opinião se eu lhe dissesse que Roger não tem mãos e somente, um pé?

SEM VANTAGENS

Roger Crawford nasceu com uma condição chamada *ectrodactilismo*. Quando nasceu, os médicos viram que ele tinha uma projeção semelhante a um polegar em seu antebraço direito, e um polegar e um dedo crescendo em seu antebraço esquerdo. Ele não tinha as palmas das mãos. Suas pernas e seus braços eram mais curtos. Sua perna esquerda tinha um pé contraído com somente três dedos (esse pé foi amputado quando ele tinha cinco anos). Várias equipes médicas disseram aos pais de Roger que ele nunca seria capaz de andar, muito provavelmente não conseguiria cuidar de si mesmo e jamais teria uma vida normal.

Depois de se recuperarem do choque, os pais de Roger decidiram que lhe dariam as melhores chances possíveis de viver uma vida normal. Criaram-no de modo a que se sentisse amado, forte e desenvolvesse independência. "Você será tão deficiente quanto quiser ser", dizia-lhe seu pai.

Quando atingiu a idade, seus pais o mandaram para uma escola pública comum. Lá, os professores o envolveram em esportes. Eles o encorajavam a fazer tudo o que seu coração desejasse. Também o ensinaram a pensar positivamente.

"Uma coisa que meus pais nunca fizeram foi permitir que eu sentisse pena de mim mesmo, ou que tirasse vantagem das pessoas por ser deficiente", observou Roger.'

SE ELE PODE...

Roger apreciava muito o encorajamento e o treinamento recebido de seus pais, mas acho que ele somente entendeu a verdadeira importância e extensão de seus feitos quando chegou à universidade e

interagiu com alguém que queria conhecê-lo. Roger recebeu um telefonema de um homem que havia lido sobre suas vitórias no tênis, e estava convidando para encontrar-se com ele num restaurante das redondezas. Quando levantou-se para cumprimentar o homem, percebeu que ele tinha mãos quase iguais às suas. Roger ficou entusiasmado por ter encontrado alguém semelhante a ele; sendo mais velho, o homem poderia tornar-se seu mentor. Porém, depois de falar com o estranho por alguns instantes, percebeu que estava errado. Roger explica aquele momento:

Ao contrário, o que vi foi uma pessoa amarga e com uma atitude pessimista, que culpava sua anatomia por todos os desapontamentos e fracassos da vida.

Logo percebi que nossas vidas e nossas atitudes eram completamente diferentes... Ele nunca permaneceu num emprego por muito tempo, e tinha certeza que isso se devia à "discriminação" e não ao fato de estar constantemente atrasado (conforme ele mesmo admitiu), faltar com frequência e não assumir a responsabilidade por seu trabalho. Sua atitude era "o mundo me deve", e seu problema era que o mundo não concordava com ele. E até mesmo ficou irritado comigo por não compartilhar de seus sentimentos.

Mesmo assim mantivemos contato por vários anos, até que percebi que, mesmo se um milagre lhe desse um corpo perfeito, sua infelicidade e falta de sucesso não mudariam. Ele continuaria no mesmo lugar."

Aquele homem permitiu que o fracasso se aproveitasse de seu interior, enquanto Roger dominara a arte de dar a volta por cima.

...VOCÊ TAMBÉM PODE

É possível que as adversidades em sua vida não tenham nem chegado perto das dificuldades de Roger Crawford. É por isso que sua história é uma inspiração. Roger ainda mantém aquela atitude: "As deficiências somente nos desabilitam se deixarmos que elas façam isso. Isto é

As deficiências somente nos desabilitam se deixarmos que elas façam isso. Isto é verdade não apenas com relação aos desafios físicos, mas também para com os desafios emocionais e intelectuais. Creio que as limitações reais e duradouras são criadas em nossas mentes, não em nossos corpos.
Roger Crawford

verdade não apenas com relação aos desafios físicos, mas também para com os desafios emocionais e intelectuais. Creio que as limitações reais e duradouras são criadas em nossas mentes, não em nossos corpos.

Em outras palavras: não importa o que aconteça, o fracasso é uma questão interna.

6 Seu sexto passo para dar a volta por cima:

Não deixe que o fracasso que está fora de você entre em você.

O que você considera como sendo a maior fonte de frustração e fracasso em sua vida? Pense neste item e, depois, escreva todas as dores, obstáculos e problemas relacionados a ele. Escreva-os aqui:

Dificuldades	Fato ou ação necessários
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____
6. _____	_____
7. _____	_____
8. _____	_____
9. _____	_____
10. _____	_____
11. _____	_____
12. _____	_____

Agora, considere um item por vez e analise se cada um deles *é um fato* da vida (algo que você precisa aceitar e seguir em frente), ou é algo que requeira uma ação positiva. Para cada fato da vida, escreva a palavra "fato" ao lado e firme o propósito de ser positivo apesar da adversidade, como Roger Crawford foi. Para qualquer outro item que exija uma ação, escreva na coluna da direita o que você precisa fazer para criar uma mudança positiva em sua vida. Então se proponha a cumprir esse requisito com alegria.

Passos para dar a volta por cima:

1. Perceba que existe uma importante diferença entre pessoas medianas e pessoas empreendedoras.
2. Use uma nova definição de *fracasso*.
3. Remova o "eu" do fracasso.
4. Aja e reduza seu medo.
5. Mude sua atitude com relação ao fracasso aceitando responsabilidades.
6. Não deixe que o fracasso que está fora de você entre em você.

O PASSADO ESTÁ MANTENDO SUA VIDA REFÉM ?

*Uma das razões pelas quais Deus criou o tempo foi
a de prover um lugar onde pudéssemos enterrar as
falhas do passado.*

James Long

Quando tenho um tempinho livre, gosto de jogar golfe. Não sou um grande jogador; diria que enquadro-me na média. Mas estou muito melhor do que era quando comecei, em 1969. Eu era terrível. Pegava o taco de golfe como se ele fosse um taco de beisebol, e tentava bater a bola com toda a força pelo gramado, o que fazia com que as bolas fossem parar no meio das árvores ou em lugares de difícil acesso.

Eu tinha vinte e dois anos quando comecei a jogar. Provavelmente o desafio teria sido muito mais fácil se eu tivesse começado cinco anos mais cedo, como muitos dos jogadores atuais fizeram. Quem sabe? Porém, independente de tudo o mais, sou feliz por ter começado a jogar golfe, e posso dizer o nome da pessoa que despertou meu interesse pelo esporte: Arnold Palmer.

ANTES DE TIGER WOODS

Arnold Palmer é um dos maiores esportistas do século XX. Ele deu um grande empurrão no golfe profissional. Rick Reilly, da *Sports Illustrated*, escreveu: "Basicamente ele pegou um jogo que era um pouco afetado demais, um tanto fechado e um tanto saturado, com todos aqueles homens tentando não sujar seus coletes, e injetou uma

dose de vida nele". Ou, como Vin Scully diz, "ele tornou popular um esporte tão fechado na alta sociedade". É por isso que um profissional como Rocco Mediate disse a Palmer durante a balbúrdia da abertura do US Open: "Foi você quem tornou tudo isso possível". Sobre Palmer, eis a única coisa que Tiger Woods disse: "Ele foi o que eu queria ser".

Muitas pessoas de minha geração (nasci em 1947) começaram a praticar golfe por causa de Arnold Palmer, assim como a popularidade do jogo cresceu nos dias de hoje graças a Tiger Woods. Palmer era um jogador profissional completo. Tal como Woods, ele começou a jogar quando ainda era menino. Conforme foi crescendo, realizou praticamente todo tipo de trabalho que se pode fazer num campo de golfe (seu pai era jogador profissional e superintendente de um campo).

Palmer está há mais de quarenta anos no golfe profissional e ganhou 92 campeonatos, 61 dos quais no campeonato americano de profissionais, o PGA Tour. De 1960 a 1963, ele foi o maior jogador de golfe do mundo, vencendo 29 torneios do PGA. Este feito lhe deu os títulos de Esportista do Ano da *Sports Illustrated* em 1960, e de Atleta da Década de acordo com uma pesquisa da Associated Press. Um escritor disse que Palmer combinava "a ousadia de um ladrão de carro-forte com a confiança de um trapezista. Ele não joga num campo de golfe; ele o assalta". Outra lenda do golfe, Bobby Jones, disse certa vez: "Se eu tivesse uma tacada de apenas três metros, e tudo o que eu possuísse na vida dependesse dessa tacada, chamaria Arnold Palmer para fazê-la por mim".

A atitude "pés no chão" de Palmer, bem como sua personalidade vibrante, uma boa aparência, ainda que rude, além de sua incrível habilidade no jogo atraíram multidões de espectadores que o acompanhavam buraco a buraco, assim como os fãs de Tiger Woods fazem hoje. Eles eram chamados de "o exército de Arnie", e parecia que o seguiriam a qualquer lugar apenas para ver o jogo do homem que eles chamavam de "o Rei". Ele era um dos grandes mestres, e assisti-lo era diversão garantida.

ATÉ MESMO OS MELHORES TROPEÇAM

Qualquer golfista pode realizar uma jogada ruim - até mesmo um integrante do hall da fama como Arnold Palmer. O segredo de continuar jogando é esquecer as jogadas ruins. Isto pode ser uma coisa difícil de se fazer — especialmente quando alguém ergue um monumento em homenagem à sua tacada ruim. Foi o que aconteceu com Arnold Palmer.

Aconteceu em 1961 durante o Los Angeles Open, no auge da carreira de Palmer. No buraco número 9, com *par* 5*, o último do dia. Palmer conseguiu uma ótima tacada de longa distância e queria colocar a bola na área próxima do buraco (o chamado green) em sua segunda tacada. Ele estaria em posição para tentar um *birdie* (acertar o buraco com menos tacadas que o *par*), ficando bem próximo dos líderes.

Palmer bateu na bola com seu taco número 3, crendo que era uma boa tacada. Porém, durante o trajeto, a bola se desviou para a direita, bateu num poste e foi parar fora do campo. Palmer colocou outra bola no chão, recebeu uma penalidade e tentou novamente. Desta vez, a bola foi para a esquerda e saiu de novo do campo, caindo numa via próxima. Mais uma vez Palmer colocou uma bola no chão e recebeu outra penalidade. Repetiu este processo de bater na bola e perdê-la por diversas vezes. Finalmente conseguiu colocar a bola no *green*. A esta altura, ele havia acumulado dez tacadas. Precisou de mais duas para colocar a bola no buraco. Terminou com doze tacadas. Depois de estar a apenas algumas tacadas dos líderes, seu placar tornou-se tão ruim que ele foi desclassificado do torneio.

UM MONUMENTO AO FRACASSO?

Hoje, cerca de quarenta anos depois, se você for ao buraco número 9 do campo de golfe Rancho Park, em Los Angeles, verá uma placa de bronze que diz: "Na sexta-feira, 6 de janeiro de 1961, o primeiro dia do 35º Torneio Aberto de Los Angeles, Arnold Palmer, eleito o Gol-

* Par 5 significa que o buraco tem um grau de dificuldade em que é aceitável fazer-se até cinco tacadas antes de conseguir colocar a bola dentro do buraco. Um campo de golfe profissional possui 18 buracos. (N. do T.)

fista do Ano e Adeta Profissional do Ano, marcou 12 tacadas neste buraco".

No final dos anos 90 tive a oportunidade de me encontrar com Arnold Palmer durante um jogo de golfe. Foi no clube Bay Hill, em Orlando. Eu estava jogando com meu irmão, Larry, e ali, bem atrás de nós, numa partida de quatro jogadores, estava "o Rei", em carne e osso. Perto do fim do dia, senti-me aborrecido por ter feito uma jogada ruim no penúltimo buraco. A bola cruzou o campo e foi parar perto de um outro jogador. Para meu espanto, quando gritei "cuidado com a bola!", percebi que a pessoa para quem gritara era ninguém mais senão o próprio Palmer. Felizmente ele se abaixou.

Cerca de seis meses depois, recebi esta carta em minha casa:

BAY HILL CLUB de ARNOLD PALMER

12 de fevereiro de 1997

Dr. John Maxwell

INJOY

El Cajon, Califórnia

Prezado John:

Em meu nome e no de toda a diretoria do Bay Hill Country Club, queremos parabenizá-lo por seu aniversário de 50 anos. Como fundador do clube, convido-o pessoalmente a participar de um de nossos campeonatos amadores de veteranos. Será um enorme privilégio ter você conosco.

John, uma nota pessoal Quando você quase me decapitou no buraco 17, no dia 1º de novembro, pensei comigo mesmo: "Esta jogada com certeza qualifica alguém para jogar no campeonato de veteranos". Não tinha certeza até que vi a lista de aniversariantes. Aquela jogada única, antamente com seu 50º aniversário, agora qualificam você para ser um membro da elite de nosso clube de veteranos. Quando for se hospedar em nosso hotel, peça o desconto para veteranos. Tenho certeza de que você não precisará mostrar nenhum documento. Nossa diretoria tem o prazer de reconhecer a qualidade de veterano dos convidados pela cor do cabelo.

as linhas do rosto e outros atributos. Se tudo o mais falhar, mostre-lhes sua jogada. Isto será suficiente!

Feliz 50 anos, John Maxwell!

Continue jogando

Arnold Palmer

Os bons golfistas não discorrem sobre más jogadas — não se eles pretendem continuar sendo bons. E isso sempre foi verdadeiro para Arnold Palmer. Quando lhe perguntaram sobre seu desempenho naquele nono buraco do Aberto de Los Angeles, ele comentou:

— Aquela maldita placa continuará lá por muito tempo, mesmo depois que eu me for. Mas você precisa deixar coisas como aquela para trás. Essa é uma das coisas maravilhosas do golfe. Sua próxima tacada pode ser tão boa ou tão ruim quanto a anterior, mas você sempre terá outra chance".^

COMO O PASSADO INFLUENCIA O PRESENTE

A mesma qualidade que torna um jogador de golfe eficiente capacita qualquer pessoa a vencer o fracasso e a tornar-se um grande empreendedor: a capacidade de deixar os eventos passados para trás e seguir adiante. Essa qualidade coloca a pessoa numa posição de encarar os desafios atuais com entusiasmo e um mínimo de peso em sua bagagem pessoal.

Por outro lado, aquele que é incapaz de superar as feridas e fracassos anteriores é mantido refém do passado. O peso que carrega dificulta sua caminhada. De fato, em mais de trinta anos trabalhando com pessoas, ainda não encontrei alguém que fosse bem-sucedido e ao mesmo tempo continuasse lutando com suas dificuldades do passado.

Alguns anos atrás ouvi meu amigo Chuck Swindoll contar a his-

Em mais de trinta anos trabalhando com pessoas, ainda não encontrei alguém que fosse bem-sucedido e ao mesmo tempo continuasse lutando com suas dificuldades do passado.

tória de Chippie, o periquito. Ele disse que o problema do pássaro começou quando sua dona decidiu limpar as sementes e as penas caídas que estavam no fundo da gaiola usando um aspirador de pó. Quando o telefone tocou, a dona virou-se para atender e — adivinhe - *vuush!*, lá se foi Chippie.

A dona rapidamente desligou o aspirador e retirou o saco descartável. Lá estava Chippie. Tremendamente atordoado, mas ainda respirava.

Vendo-o coberto de poeira preta, sua dona levou-o rapidamente para a banheira, onde abriu a torneira completamente e segurou o pássaro debaixo da água fria.

Neste momento, ela percebeu que causara um dano ainda maior e pegou rapidamente o secador de cabelos, soprando ar quente sobre o molhado e assustado periquito. Chuck termina a história dizendo que "Chippie não canta muito hoje em dia..."

As pessoas que não são capazes de vencer o passado são mais ou menos como Chippie. Elas permitem que suas experiências negativas determinem as cores de seu caminho nos dias atuais.

Pode parecer que eu esteja fazendo pouco caso de algo que aconteceu a você no passado. Não estou. Sei que as pessoas sofrem tragédias reais neste nosso mundo imperfeito. Elas perdem filhos, cônjuges, pais e amigos — às vezes em circunstâncias horríveis (meu pai perdeu sua mãe quando tinha apenas oito anos de idade). As pessoas contraem câncer, esclerose múltipla. Aids e outras doenças degenerativas. Sofrem inenarráveis abusos nas mãos de outros. Todas estas coisas são verdadeiras. Mas as tragédias não precisam impedir a pessoa de ter uma perspectiva positiva, ser produtiva e viver uma vida plena. Um homem nasce com uma deficiência severa e assume a postura de que o mundo lhe deve, enquanto outro (como Roger Crawford) segue adiante e se torna um profissional do tênis. Uma pessoa que contrai Aids amargamente desiste da vida, enquanto outra (como Magic Johnson) monta um negócio e se diverte com sua família. Uma mulher é estuprada e se fecha em si mesma, enquanto outra (como Kelly McGillis) supera a experiência e se torna uma bem-sucedida atriz de Hollywood. Não importa quão negro seja o

passado de uma pessoa: ele não pode manchar o presente de modo permanente.

SINAIS DE COLAPSO

Em minha experiência, vi que os problemas do passado influenciam as pessoas de duas maneiras: elas podem experimentar um colapso ou um avanço. As cinco características apresentadas a seguir são sinais de que as pessoas não superaram os problemas do passado.

Os problemas do passado influenciam as pessoas de duas maneiras: elas podem experimentar um colapso ou um avanço.

1. Comparação

Se você ouvir uma pessoa falar continuamente que teve muito mais dificuldades que qualquer outra pessoa, há grandes chances de ela estar se permitindo continuar refém de seu passado. Seu lema é similar a algo que Quentin Criso disse certa vez: "Nunca tente alcançar o nível de seu vizinho. Puxe-o para baixo. É mais barato".

2. Racionalização

Outra característica de pessoas presas por seu passado é a racionalização: crer que existem boas razões para não lutar contra o passado. A racionalização cria um nevoeiro que impede que as pessoas encontrem soluções para seus problemas. Desculpas, não importa quão fortes elas sejam, nunca levam a realizações.

3. Isolamento

Como já mencionei, algumas pessoas se afastam em função das feridas do passado. Para muitas, é como um reflexo involuntário que as leva na direção da autoproteção. Quando pessoas que naturalmente gostam de sair se fecham em si mesmas em função do passado, suas vidas tornam-se miseráveis.

O escritor C. S. Lewis afirmou: "Nascemos desamparados. Tão logo adquirimos consciência, descobrimos que estamos sozinhos.

Precisamos dos outros física, emocional e intelectualmente. Precisamos dos outros se quisermos saber alguma coisa, até sobre nós mesmos".

4. Remorso

Um importante obstáculo que impede de se viver a vida no presente é o remorso. Ele suga a energia da pessoa e deixa muito pouco para que ela possa fazer alguma coisa positiva.

Meu amigo Dwight Bain enviou-me um e-mail cujo título era algo como "A cidade de Remorso", contando a seguinte história:

Realmente não tinha planejado viajar este ano, mas peguei- me fazendo as malas. E saí com medo. Estava mais uma vez numa viagem de culpa.

Fiz minha reserva na companhia aérea *Ah! se eu tivesse!* Não despachei minhas bagagens. Nessa empresa, todo mundo carrega suas próprias malas, além de arrastar todo o seu peso pelo imenso aeroporto de Remorso. Pude ver que pessoas do mundo inteiro estavam ali comigo, andando com dificuldades em função do peso das malas que elas próprias haviam arrumado.

Tomei um táxi para o hotel Ultimo Recurso, e o motorista fez todo o trajeto em marcha à ré, olhando por cima de seus ombros. Ao chegar lá, conheci o salão onde aconteceria o meu evento: a Festa Anual da Compaixão. Registrei-me e percebi que todos os meus velhos amigos estavam na lista de convidados:

A família Feito: Poderia Ter, Teria e Deveria Ter

As irmãs Oportunidade: Perdida e Desprezada

Todos aqueles que têm sobrenome Ontem: eram muitos, mas todos eles tinham histórias tristes para contar

Sonhos Desfeitos e Promessas Quebradas também participariam, juntamente com seus amigos Não Me Culpe e Não Pude Evitar.

O anfitrião, aquele que nos daria horas e horas de entretenimento, era o renomado contador de histórias *Foi Culpa Deles*.

Enquanto me preparava para uma noite realmente longa, percebi que um daqueles convidados tinha o poder de mandar todas aquelas pessoas embora e encerrar a festa: eu. Tudo o que eu precisava fazer era voltar para o presente e dar boas-vindas ao novo dia!

Se você se viu pegando um avião para Remorso, reconheça que esta é uma viagem que você mesmo planejou e que pode cancelá-la a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou taxa. Mas você é o único que pode fazer isso.

5. Amargura

As pessoas que não passam por cima dos problemas e da dor do passado terminam ficando amargas. E a consequência inevitável de não saber enfrentar as velhas feridas e tragédias.

Wes Roberts, presidente da Life Enrichment, adverte: "As pessoas não precisam ser vítimas de seu passado". Mas, quando o fazem, tornam-se prisioneiras de suas próprias emoções. "Na vida adulta, estas prisões são vícios: alcoolismo, excesso de trabalho (os *workaholics*), desvio de conduta sexual, distúrbios alimentares. Colocamos a nós mesmos em prisões". Em outras palavras, permitimos que o passado nos mantenha como seu refém.

Lembre-se disso, independentemente do que você já vivenciou: há pessoas que já tiveram melhores oportunidades que você e se deram mal. E há pessoas que tiveram piores condições que as suas e se deram muito bem. As circunstâncias realmente não têm nada a ver com a superação de sua história pessoal. As mágoas do passado podem fazer com que você fique pior ou melhor: a escolha é sua.

AVANÇO: A ALTERNATIVA AO COLAPSO

Toda dificuldade mais séria que você enfrenta na vida é uma encruzilhada no caminho. Você escolhe o caminho a seguir, seja em direção ao colapso ou ao avanço.

Dick Biggs, um consultor que ajuda as 500 maiores empresas da *Fortune* a melhorar seus lucros e aumentar a produtividade, escreveu

que todos nós passamos por experiências injustas. Em função disso, algumas pessoas simplesmente existem e assumem uma mentalidade de "parar e desistir". Ele prossegue:

*Toda dificuldade mais séria
que você enfrenta na vida é
uma encruzilhada no
caminho. Você escolhe o
caminho a seguir, seja em
direção ao colapso ou ao
avanço.*

Um dos melhores professores de persistência são os pontos críticos de decisão que surgem em sua vida. Espere de 3 a 9 "mudanças significativas" em sua vida. Estas transições podem ser experiências felizes... ou momentos tristes, como perda de emprego, divórcio, terremotos

financeiros, problemas de saúde e morte de entes queridos. Momentos de decisão podem resultar em perspectiva, que é a capacidade de ver grandes mudanças dentro do contexto maior de sua vida inteira, e deixar que o poder curador do tempo prevaleça. Ao aprender com seus momentos de decisão, você poderá crescer em direção a um nível mais profundo de sua carreira e de sua vida".'

Se você sofreu um grande revés, então comece reconhecendo a dor e a mágoa da perda que você sofreu. Perdoe as pessoas envolvidas — inclusive você mesmo, se necessário. Fazer isso o ajuda a seguir adiante (se você não consegue fazer isso sozinho, busque ajuda de um profissional).

Reconheço que seguir adiante neste processo pode ser muito difícil, mas você é capaz de fazê-lo. Apenas pense que *hoje* pode ser o dia de transformar o colapso do passado no avanço em direção ao futuro. Não permita que nada de sua história pessoal o mantenha refém.

UM SONHO EM DIREÇÃO AO LESTE

Uma pessoa que sempre viajou com pouca bagagem foi a irmã Frances Cabrini. Naquele dia de março de 1889, quando a freira de 38 anos desceu do navio na ilha de Ellis, ela pensava na tarefa que tinha diante de si: ajudar a estabelecer um orfanato, uma escola e um convento

na cidade de Nova York. Ela não estava preocupada com nenhum dos problemas do passado, apesar de ter tido muitos.

Francesca Lod-Cabrini nasceu no sétimo mês de gravidez em Sant' Angelo, uma cidade da Lombardia, na Itália, onde cresceu como a menina mais doente do vilarejo. Aos seis anos, ela decidiu que queria ser missionária na China. As pessoas, porém, zombavam de seu sonho.

"Uma ordem missionária jamais aceitaria uma menina que está doente a maior parte do tempo", zombava sua irmã, Rosa.

Aos doze anos, ela fez um voto de castidade e, ao atingir a idade mínima requerida —18 anos — inscreveu-se no Convento das Filhas do Sagrado Coração. Mas foi rejeitada por ser muito doente.

A rejeição não iria impedi-la de realizar seu sonho de ministrar na Ásia. Começou a fazer o que podia em sua própria cidade para se fortalecer e provar seu valor. Começou a ensinar as crianças da vizinhança. Cuidava de idosos da cidade. Quando uma epidemia de varíola assolou o lugar, ela cuidou de famílias e amigos até ficar doente. Depois de se recuperar, tentou entrar no convento outra vez. Foi rejeitada de novo.

UM PASSO ADIANTE

Depois de seis anos, Cabrini finalmente foi aceita na ordem. Ela achava que esse passo a colocaria um pouco mais perto da realização de seu sonho de servir na China. Mas ainda experimentaria muitos infortúnios. Seu pai e sua mãe morreram num espaço de um ano. Ela foi designada para ensinar numa escola local, em vez de ir para o campo missionário. Foi rejeitada ao se inscrever em outras organizações dedicadas a trabalhar na Ásia. Pouco tempo depois, incumbiram-na de supervisionar um pequeno orfanato em Codogno, uma cidade distante apenas 80 quilômetros de seu lar. Passou seis anos ali, frustrada, até que o orfanato foi fechado.

Quando ainda sonhava em viajar para a Ásia, uma superior lhe disse que, se quisesse fazer parte de uma ordem missionária, ela deveria fundar a sua própria. E foi isso o que ela fez. Com a ajuda de meia dúzia de moças do orfanato, Cabrini fundou a ordem Irmãs Missio

nárias do Sagrado Coração, em 1880. Durante os oito anos seguintes, ela construiu a ordem, estabeleceu sedes em Milão, Roma e em outras cidades italianas.

Tentou encontrar um lugar na Ásia, mas o papa Leão XIII colocou um fim no sonho que Cabrini tinha de ministrar na China. Ele lhe disse: "Não para o leste, mas para o oeste. Você vai encontrar um enorme campo de trabalho nos Estados Unidos". Ela foi designada para ajudar a cuidar de um orfanato, de uma escola e de um convento na cidade de Nova York.

VIAJANDO PARA O OESTE

Foi assim que a irmã Francês Cabrini chegou à ilha de Ellis em março de 1889. Seu sonho de uma vida inteira de serviço na Ásia fora deixado em pedaços na Itália, o único lar que ela conheceu. Mas Cabrini não olhou para trás. Ela não era uma pessoa de deixar que o passado a mantivesse refém.

Nos 28 anos seguintes, Cabrini se dedicou à tarefa de ministrar ao povo das Américas. Precisou superar diversos obstáculos para fazer isso. Quando chegou a Nova York, disseram-lhe que os planos para o orfanato, a escola e o convento haviam sido cancelados, e que ela precisaria voltar para a Itália. Em vez disso, resolveu os problemas que eles estavam enfrentando e montou as instalações conforme o planejado.

Não lhe importavam quais dificuldades ela enfrentasse: sempre prosseguia adiante. Quando morreu, em 1917, aos 67 anos, Cabrini havia fundado mais de 70 hospitais, escolas e orfanatos nos Estados Unidos, Espanha, França, Inglaterra e América do Sul.

O impacto de Cabrini foi impressionante. Ela foi a madre Teresa de sua época — sendo semelhante na compaixão, na resolução, na tenacidade e na liderança. Mas nunca teria feito diferença se tivesse permitido que o passado a mantivesse como refém. Em vez de lamentar a perda de seu sonho e os problemas de sua juventude, ela prosseguiu e realizou o que pôde no lugar onde Deus a colocara. Minha esperança é que você possa fazer o mesmo.

7 Seu sétimo passo para dar a volta por cima:

Diga adeus ao ontem.

Para prosseguir hoje você precisa aprender a dar adeus às mágoas, tragédias e ao fardo de ontem. Não é possível construir um monumento ao passado e dar a volta por cima.

Reserve um tempo agora mesmo para listar os acontecimentos negativos de seu passado que possam estar mantendo você como um refém:

Para cada um dos itens listados acima, aplique o processo a seguir:

1. Reconheça a dor.
2. Lamente a perda.
3. Perdoe a pessoa.
4. Perdoe a si mesmo.
5. Empenhe-se em esquecer o acontecimento e seguir em frente.

Se você tem dificuldades por estar mantendo rancores, converse com Deus sobre a questão e peça a ele que o ajude durante o processo. Independentemente de quão difícil tudo possa parecer, persevere. Você não será capaz de dar o melhor de si hoje se não disser adeus ao ontem.

Passos para dar a volta por cima:

1. Perceba que existe uma importante diferença entre pessoas medianas e pessoas empreendedoras.
2. Use uma nova definição de *fracasso*.
3. Remova o "eu" do fracasso.
4. Aja e reduza seu medo.
5. Mude sua atitude com relação ao fracasso aceitando responsabilidades.
6. Não deixe que o fracasso que está fora de você entre em você.
7. Diga adeus ao ontem.

8

QUEM É ESSE QUE COMETE TANTOS ERROS

*O fracasso é a melhor oportunidade que tenho de saber
quem realmente sou.*

John Killinger

As vezes um grande feito só é alcançado como resultado de um período de fracasso que nos ajuda a entender quem realmente somos. Este foi o caso de John James Audubon, o homem que dá nome à National Audubon Society. Sua vida foi cheia de extremos: problemas e progressos, lutas e sucessos, fracassos e realizações. Eis sua história.

O COMEÇO DE AUDUBON

Filho de um capitão da marinha francesa, Audubon nasceu no Haiti em 1785, mas passou sua infância e juventude na França. Foi educado como um cavalheiro, mas, na melhor das hipóteses, era um estudante indiferente. Devido a sua falta de disciplina, foi enviado à escola militar aos quatorze anos, mas também não se desenvolveu bem naquele ambiente. Sua verdadeira paixão era caçar e desenhar pássaros.

Aos dezoito anos, Audubon foi enviado para a América. Seu pai acreditava que as oportunidades estavam no Novo Mundo. Audubon aportou na Pensilvânia e mudou-se para uma casa que seu pai tinha ali. Nesse novo ambiente, ele desenvolveu suas habilidades de homem das matas. Continuou caçando e pintando a vida selvagem, e não demorou muito até que encontrasse e fizesse amizade com uma

família das vizinhanças chamada Bakewell. Eles causaram um impacto significativo em sua vida. Primeiramente, Audubon se apaixonou por uma das moças da família, chamada Lucy. Depois, em 1807, começou a trabalhar no escritório comercial da companhia de importação de Benjamin Bakewell. Este foi o começo do que seria uma carreira comercial de péssima qualidade.

CARREIRA NO COMÉRCIO

O primeiro empreendimento de Audubon, uma tinturaria, foi um indicativo de seu desempenho: ele perdeu uma pequena fortuna. Trabalhou na área de importação por algum tempo mas, depois de não obter nenhum sucesso, Audubon decidiu tentar a sorte no comércio varejista. Através de contatos que seu pai possuía, juntou-se a Ferdinand Rozier, um jovem francês da área de comércio, e os dois se dirigiram para Louisville, Kentucky, às margens do rio Ohio.

Estabeleceram um negócio, mas o sucesso foi mínimo. Rozier tinha queda e tenacidade para o comércio, mas Audubon mostrava as qualidades que marcaram sua vida inteira: habilidades na caça, curiosidade indisciplinada, enorme energia e grande talento artístico. Enquanto Rozier tocava os negócios, Audubon passeava pelo interior caçando e trazendo aves para ser desenhadas ou servidas à mesa.

Durante aquele período, a contribuição favorita de Audubon à sociedade com Rozier eram suas viagens a Filadélfia e a Nova York para comprar produtos para a loja, pois assim ele tinha oportunidade de viajar pelo interior. Em uma dessas viagens, voltou a Pensilvânia e se casou com Lucy Bakewell, levando-a para Louisville com ele.

Os parceiros permaneceram juntos por um tempo, mas não demorou muito e o negócio enfrentou sérias dificuldades financeiras. Para levantar o dinheiro necessário, Audubon vendeu a parte de Lucy na herança de sua família e pagou os credores.

FAZENDO MUDANÇAS

Os parceiros concordaram que um novo lugar poderia ajudá-los e, então, desceram até Henderson, no Kentucky. Permaneceram lá por seis meses e depois se mudaram novamente, indo para as margens do rio

Mississippi. Depois de enfrentarem muitas dificuldades, estabeleceram-se em Ste. Genevieve, Missouri, um lugar de franco-canadenses.

Como antes, Audubon não estava contente com o estabelecimento comercial e passava a maior parte do tempo caçando aves, desenhando e pintando. Depois de pouco tempo, vendeu sua parte no negócio e os dois parceiros seguiram caminhos diferentes. Rozier manteve o negócio e foi muito bem-sucedido. Audubon foi atrás de outra oportunidade. O biógrafo de Audubon, John Chancellor, afirmou: "Audubon acreditava que deveria perseverar no comércio e que a caça, a montagem e a pintura de aves deveria continuar como um *hobby*".

MAIS FRACASSOS

Nos dez anos que se seguiram, Audubon embarcou numa série de aventuras malsucedidas. Em 1811 decidiu voltar ao ramo de importações. Ele e seu cunhado, Thomas Woodhouse Bakewell, estabeleceram uma casa de comércio em Nova Orleans, importando produtos da Inglaterra. Infelizmente, fizeram isso às vésperas da Guerra de 1812. Naturalmente, seu negócio faliu.

Audubon e seu cunhado voltaram a trabalhar na área de varejo — novamente em Henderson, Kentucky. Gozaram de algum sucesso ali, mas novamente tomaram uma decisão comercial equivocada. Decidiram montar uma serraria e um moinho de grãos movidos a vapor numa área que não podia suportar uma operação tão grande. Em 1819, eles faliram.

Durante todos esses anos, duas coisas permaneceram constantes na vida de Audubon: caça e arte. Agora ele dependia das duas para sobreviver. Sua arma colocava comida sobre a mesa de sua pequena família (ele e Lucy tinham dois meninos àquela época), e os desenhos que vendia em comissão traziam dinheiro. Por pura falta de opção, seu *hobby* tornou-se seu meio de sobrevivência.

FINALMENTE O TIPO CORRETO DE MUDANÇA

Em 1820 Audubon teve aquilo que ele chamou de "Grande Idéia". Decidiu criar uma coleção impressa abrangente e ampla de todos os pássaros americanos, baseada nas pinturas que tinha. Elas seriam em

tamanho natural e mostrariam também o ambiente em que os pássaros viviam. Nos anos seguintes, ele viajou e adicionou mais pássaros a seu portfólio, enquanto Lucy trabalhava como professora particular em Louisiana.

No ano de 1826 ele possuía material suficiente. Audubon viajou para Liverpool, Inglaterra, e imediatamente teve grande sucesso. Escreveu para sua esposa Lucy: "Sou bem-recebido em todos os lugares, minhas obras são elogiadas e admiradas, e meu pobre coração está aliviado da grande ansiedade que o agitou por tantos anos, pois hoje sei que não trabalhei em vão".

Audubon associou-se ao gravador Robert Havell e, juntos, começaram a imprimir o memorável *Pássaros da América*, uma série de cem gravuras em cores no grande formato de 73 por 99 centímetros. Audubon escreveu sobre seu esforço: "Quem iria imaginar que um único cidadão, recém-chegado à Inglaterra, sem conhecer ninguém e com fundos suficientes apenas para viajar como visitante, pudesse realizar uma tarefa como esta publicação?"

A publicação desse livro finalmente deu-lhe segurança financeira e fama por toda a Europa e Estados Unidos. Nada semelhante foi criado outra vez, nem outro livro de gravuras foi tão reverenciado. Ao todo, foram impressas cerca de 200 cópias daquela primeira edição. Hoje ela é considerada uma obra-prima. Um original de *Pássaros da América*, que em 1820 foi vendido por 1000 dólares, vale hoje cerca de 5 milhões de dólares!

O PROBLEMA ERA ELE

John James Audubon foi malsucedido na maior parte de sua vida. Somente aos trinta e cinco anos ele descobriu onde estava o problema: nele mesmo. Era um péssimo homem de negócios, e o comércio jamais foi seu ponto forte. Não adiantou nada ter mudado várias vezes de lugar, de parceiro ou de tipo de negócio. Não teve chance de sucesso até que compreendeu e mudou a si mesmo. O seguinte ditado poderia ter sido aplicado a ele por muitos anos: se você fosse capaz de dar um pontapé na pessoa responsável por seu fracasso, ficaria sem poder sentar durante várias semanas.

Perguntaram certa vez ao evangelista D. L. Moody qual era o tipo de pessoa que lhe dava mais trabalho. Sua resposta foi: "Tenho mais trabalho com Dwight L. Moody do que com qualquer outro homem vivo". O artista de televisão Jack Paar deu eco ao mesmo pensamento: "Olhando para trás, minha vida se parece com uma longa corrida de obstáculos, na qual eu sou a principal barreira". Se você está passando constantemente por problemas ou enfrentando obstáculos, então é preciso verificar se o problema não é *você*.

POR QUE AS PESSOAS NÃO VÃO MUDAR?

As pessoas não gostam de admitir que precisam mudar. Quando estão dispostas a mudar alguma coisa sobre si mesmas, normalmente se concentram em coisas cosméticas. Talvez seja por isso que Emerson disse: "As pessoas estão sempre se preparando para viver, mas nunca vivem". Porém, todos aqueles que desejam viver num mundo melhor precisam estar dispostos a mudar a si mesmos. O psiquiatra Rudolf Dreikurs, diretor do Instituto Alfred Adler, de Chicago, observou: "Nós podemos mudar nossa vida inteira e a atitude das pessoas ao nosso redor simplesmente mudando a nós mesmos".

Por que as pessoas hesitam tanto em mudar? Creio que algumas, como Audubon, crêem que, por alguma razão, precisam trilhar uma linha de ação em especial — mesmo que ela não se encaixe em seus dons e talentos. Quando não estão trabalhando em áreas fortes de sua vida, o desempenho é fraco. Outras não têm consciência e nem mesmo sabem quais são seus pontos fortes. Benjamin Franklin destacou que "existem três coisas extremamente duras: o aço, o diamante e o conhecer-se a si mesmo". Outras ainda colocam empecilhos diante de si mesmas.

Li um artigo sobre um francês, campeão de xadrez do século XIX, chamado Alexandre Deschappelles. Ele era um ótimo jogador que rapidamente se tornou o campeão de sua região. Porém, quan-

Nós podemos mudar nossa vida inteira e a atitude das pessoas ao nosso redor simplesmente mudando a nós mesmos.

Rudolf Dreikurs

do a disputa ficou mais acirrada, ele decidiu que somente jogaria com um oponente se este concordasse em retirar um dos peões de Deschappelles e fizesse o primeiro movimento. Assim, ele não ficaria mal, independentemente do que acontecesse. Se perdesse, diria que estava em desvantagem. Se ganhasse, mostraria que era ainda mais talentoso. Hoje em dia os psicólogos chamam isso de a Tática de Deschappelles.

NÃO HÁ NADA DE ERRADO EM MUDAR SUA MENTE

O psicólogo Sheldon Kopp diz: "Todas as batalhas importantes são travadas dentro de nós mesmos". Isto é verdade. As maiores guerras são travadas contra nossas próprias falhas e defeitos. Por vários

*Todas as batalhas
importantes são travadas
dentro de nós mesmos.*
Sheldon Kopp

anos John James Audubon deve ter considerado seu desejo de pegar uma arma e seu bloco de desenho e desaparecer dentro das matas como um erro fatal, pois achava que deveria estar dirigindo um negócio. Mas quando percebeu que sua arma

e seu bloco de desenho eram as ferramentas de seu negócio, tudo ficou claro em sua mente.

Garry Marshall, o bem-sucedido produtor e diretor de filmes para televisão, descrito por ele mesmo como um talento tardio, experimentou mais fracassos do que o necessário. É bem possível que você conheça alguns de seus sucessos: o filme *Uma linda mulher* (*Pretty Woman*) e as séries de televisão *The Odd Couple*, *L'averne* e *Shirley e Happy Days*. Mas é possível que você não se lembre de outros esforços, como *Blankys Beauties* e *Me and the Chimp*. Todos eles foram um fiasco. "A maioria das pessoas tenta minimizar suas falhas ou negá-las como um todo", comenta Marshall. "Acho que sempre é melhor dizer: 'Aqui estão meus defeitos. Agora preciso encontrar algo em que seja bom'. Não use seus defeitos como desculpas para desistir. Vá para frente ou, pelo menos, para o lado."

INDO PARA FRENTE OU PARA O LADO

O personagem Jean Valjean da peça *Os Miseráveis*, de Victor Hugo, declarou: "Morrer não é nada. Coisa mais horrível é nunca ter vivido". É isso o que acontece com pessoas que negam seus defeitos, enterram-nos e ainda fingem que eles não existem. Para ter uma oportunidade de pesquisar acerca de seu potencial, você precisa saber quem é e encarar seus erros. Deixe-me ajudá-lo a fazer isso. Siga os procedimentos abaixo:

1. Olhe para você de modo claro

O bispo Fulton Sheen nos oferece o seguinte *insight* "A maioria de nós não gosta de olhar para dentro de si pelo mesmo motivo de não gostarmos de abrir uma carta que contenha más notícias". Muitas Pessoas vêem tudo como ruim e negam o que é bom, ou enxergam tudo pelo lado bom e negam a existência do que é ruim. Você precisa ver os dois lados se quiser alcançar seu potencial máximo.

2. Admita honestamente seus erros

No capítulo 5 eu afirmei que você deve assumir a responsabilidade por *suas ações* para poder dar a volta por cima. Mas você também deve assumir a responsabilidade por *quem você é como pessoa*. Isto significa admitir o que você não é capaz de fazer (baseado nas habilidades), o que não deve fazer (baseado nos talentos) e aquilo que você tem obrigação de não fazer (baseado no caráter). Nem sempre é fácil agir assim.

3. Descubra alegremente quais são seus pontos fortes

Trabalhar seus pontos fortes é o próximo passo do processo. Ninguém alcança seus sonhos esforçando-se em uma área na qual não seja dotado. Para se sobressair, execute aquilo que você faz bem.

4. Entregue-se a estes pontos fortes com dedicação

Tal qual Audubon, você só vai melhorar quando desenvolver com entusiasmo as habilidades que Deus lhe deu. Será possível atingir seu

potencial amanhã se você se dedicar hoje ao crescimento. Lembre-se: para mudar o mundo, é preciso mudar você mesmo em primeiro lugar.

QUEM É ESTA PESSOA?

Uma das maiores histórias de mudanças que vi pessoalmente está relacionada a uma pessoa muito próxima de mim na minha empresa, o Grupo INJOY. Enquanto trabalhava neste livro e pensava qual seria a história que contaria neste capítulo, minha assistente, Linda Eggers, sugeriu que talvez sua história pudesse ajudar você a compre-

Para se sobressair, execute aquilo que você faz bem.

ender o impacto que a mudança de si mesmo pode fazer em sua própria vida.

Se você já esteve presente em alguma de minhas palestras, é bem possível que já tenha ouvido falar sobre Linda. Creio que ela é a melhor assistente executiva do país. Mas eu não tinha este conceito sobre ela anteriormente. Há alguns anos vivemos um período bastante agitado em nossa história, e o fato de hoje estarmos trabalhando juntos é um forte testemunho de sua habilidade e desejo de olhar para dentro de si mesma com rigor, fazer mudanças em sua vida e tornar-se o tipo de pessoa que ela queria ser.

Linda começou a trabalhar para mim em meados da década de 1980, quando eu dirigia a Skyline Church, em San Diego, na posição de pastor principal. Ela trabalhava no escritório financeiro de Steve Babby, nosso CEO. Foi mais ou menos naquela época que formei o Grupo INJOY, com a ajuda de meu bom amigo Dick Peterson. Naquele tempo trabalhávamos quase sem recursos, e nosso "staff" consistia de um punhado de voluntárias, incluindo Linda e seu marido, Patrick.

AJUDANDO A FORMAR O TIME

Depois de Linda ter trabalhado comigo por algum tempo, convidei-a a participar de uma conferência que eu estava realizando no sul da Califórnia. Durante aquele evento, Linda sentiu-se chamada a traba-

lhar comigo na INJOY, ajudando-me a capacitar pastores para se tornarem melhores líderes. Ela se aproximou de mim depois de uma das palestras e partilhou comigo seus pensamentos. Mais tarde, quando a INJOY ficou grande o suficiente, convidei-a para fazer parte do staff

Linda imediatamente causou-nos um grande impacto sob a liderança de Dick Peterson, hoje COO do Grupo INJOY e presidente da INJOY Conferências e Recursos. Linda fazia tudo o que lhe pediam, e isso significava qualquer coisa. Ela gerenciava o escritório, contratava pessoas, fazia tarefas ligadas à contabilidade e até mesmo ajudava no desenvolvimento de produtos. Conforme fomos crescendo, ela assumiu responsabilidades cada vez maiores. No começo dos anos 90, Linda era o braço direito de Dick.

COMETENDO AQUELES ERROS

Então, de repente. Linda desistiu. Deu-nos um aviso prévio de duas semanas e se foi. Não formulou nenhuma explicação. Ela simplesmente pulou do barco. Dick e eu ficamos chocados.

Algumas semanas depois descobri que Linda fora trabalhar como secretária de uma amiga minha, da área de contabilidade. Fiquei surpreso, pois ela sempre se mostrara apaixonada pelo tipo de trabalho que fazíamos. Não poderia imaginá-la feliz simplesmente digitando cartas ou inserindo dados no computador.

Então, uma coisa ainda mais surpreendente aconteceu. Ouvi dizer que Linda estava ficando extremamente negativa em relação a INJOY e a mim mesmo. Ela não estava sendo maliciosa, mas seus comentários eram inadequados. Isto me entristeceu muito, pois sempre gostei muito dela.

Enquanto isso, a vida caminhava. Dick contratou alguém para substituir Linda e a companhia continuou a crescer. Cerca de oito meses depois, recebi uma ligação na qual me disseram que Linda queria me ver. No dia em que veio ao meu escritório, ela estava tremendo. Conforme falava, começou a chorar. Pediu perdão por todas as coisas negativas que dissera. Então contou-me a razão de ter saído da empresa, e o que a levou a ter aqueles sentimentos de amargura.

— Eu estava trabalhando muito e durante muitas horas — disse ela —, e aquilo estava me matando. Minha impressão era que ninguém se importava. Mas percebo hoje que deveria ter ido falar com Dick ou com você, e ter contado tudo o que vinha sentindo. Mas eu estava com o "piloto automático" ligado e era muito orgulhosa para me dar por vencida. Então comecei a ter pena de mim mesma. John, eu sinto muito.

Linda prosseguiu dizendo que bastou um único mês no novo emprego para ela perceber que cometera um enorme erro. Ela deveria ter continuado na INJOY.

— O que você vai fazer agora? — perguntei-lhe.

— Não sei. Não vou continuar onde estou porque não tenho tido um bom desempenho ali também. Acho que vou procurar outro emprego.

— Você já pensou em voltar para a INJOY? — perguntei a ela.

— Você acha que poderia confiar em mim novamente? — replicou ela.

— Não sei... — disse eu.

Mais tarde, naquele mesmo dia, Dick contou-me que ela o visitara e pedira desculpas a ele também. Ela também havia se desculpado com sua empregadora.

Dick e eu conversamos sobre o assunto, e ele consentiu em contratá-la novamente, porém numa outra posição. A única vaga disponível naquele momento seria a de receber ligações e responder a correspondência. Deve ter sido muito difícil para Linda — que chegara a ser a segunda em comando, depois de Dick —, mas ela aceitou. Por três anos Linda trabalhou duro e fez tudo aquilo que lhe era pedido com excelência e atitude positiva e, com o passar do tempo, começou a ajudar Dick mais e mais.

AJUDANDO A FAZER DIFERENÇA

Quando deixei o pastorado da Skyline Church em 1995 para dedicar-me em tempo integral à INJOY, precisava contratar uma nova assistente. Uma das pessoas que considerei para o cargo foi Linda. Sabia que ela era muito competente. A única questão que eu precisa

va resolver era se teria confiança irrestrita nela. Uma assistente executiva que trabalhasse comigo deveria ser capaz de cuidar de minha vida, lidar com questões sensíveis e informação pessoal sobre mim e minha família, e representar-me de maneira adequada diante de todos.

Não levou muito tempo para que eu resolvesse este assunto. Sabia que queria Linda como minha assistente. Desde aquele dia, nunca mais olhei para trás ou duvidei de Linda. De fato, se ela não tivesse corajosamente sugerido que eu contasse sua história, eu jamais o teria feito.

Depois de começar a trabalhar comigo novamente. Linda contou-me uma coisa interessante.

"Desde os primeiros dias em que comecei a trabalhar na Skyline em 1986", disse ela "sempre acreditei que, um dia, eu trabalharia como sua assistente. E pensar que quase estraguei tudo! O dia da virada aconteceu quando olhei-me no espelho e percebi que precisava fazer algumas mudanças na minha vida, a começar pela minha atitude. Se não tivesse feito isso, jamais teria tido a oportunidade de fazer o trabalho que, creio. Deus me colocou aqui para fazer."

Hoje em dia Linda demonstra um desempenho fantástico. Eico impressionado com as coisas que ela é capaz de fazer. E todas as vezes que causo um impacto positivo em alguém, através de uma conferência ou de um livro, ela está envolvida. Não a trocaria por ninguém neste mundo.

Se, ao ler isso, você não estiver contente com seu trabalho atual, com a situação de sua família ou de sua vida, dê uma olhada primeiramente nas coisas que você pode mudar dentro de você mesmo, antes de tentar mudar as circunstâncias. Reconheça que:

Não *descobrir* aquilo que você quer é um problema de *conhecimento*.

Não *perseguir* aquilo que você quer é um problema de *motivação*.

Não *alcançar* aquilo que você quer é um problema de *persistência*.

Se você sabe quem você é, faça as mudanças necessárias para seu aprendizado e crescimento, e então dê a seus sonhos tudo o que você tem. Só assim poderá alcançar qualquer coisa que seu coração deseja.

8 Seu oitavo passo para dar a volta por cima:

Mude-se a si mesmo, e seu mundo mudará.

Sam Peeples Jr. diz: "As circunstâncias da vida, os acontecimentos e as pessoas ao meu redor não *fazem* com que eu seja o que sou, mas *revelam* o que eu sou". Reserve um tempo para descobrir quem você é examinando suas fraquezas e habilidades.

Primeiramente, liste suas fraquezas ou deficiências:

► MINHAS FRAQUEZAS

Observações pessoais:

Observações das pessoas próximas:

Observações das outras pessoas:

Fraquezas exigem mudanças. Se alguma coisa que você listou se encaixa na categoria de atitude ou caráter, você precisa girar 180°, como Linda Eggers fez. Isto pode exigir pedidos de desculpa, restituição ou mudanças no estilo de vida. Se uma fraqueza que você listou tem a ver com falta de talento ou habilidade, então você precisa fazer ajustes em suas prioridades, em seus objetivos ou em sua carreira.

Agora, pense em seus pontos fortes. Liste talentos, dons, oportunidades e recursos que você possui:

► MEUS PONTOS FORTES

Talentos:

Habilidades:

Oportunidades:

Recursos:

Desenvolva um plano que lhe permita desenvolver seus pontos fortes e maximizar seu potencial. Lembre-se: você não pode mudar o exterior sem antes mudar o interior. Mude-se a si mesmo, e seu mundo mudará.

Passos para dar a volta por cima

1. Perceba que existe uma importante diferença entre pessoas medianas e pessoas empreendedoras.
2. Use uma nova definição de *fracasso*.
3. Remova o "eu" do fracasso.
4. Aja e reduza seu medo.
5. Mude sua atitude com relação ao fracasso aceitando responsabilidades.
6. Não deixe que o fracasso que está fora de você entre em você.
7. Diga adeus ao ontem.
8. Mude-se a si mesmo, e seu mundo mudará.

DEIXE DE PENSAR EM SI MESMO -
TODO O MUNDO JÁ FEZ ISSO

*Não se prenda a seu próprio ego, pois ele se tornará uma
prisão no momento em que você menos esperar.*

Barbara Ward

As pessoas que desejam dar a volta por cima precisam mudar seu foco de atenção, deixando de se concentrar em si mesmas e se direcionando na ajuda aos outros. Você poderia chamar este processo de *deixar de pensar em si mesmo*. Há alguns anos assisti a um filme maravilhoso chamado *Mr. Holland — Adorável Professor*, o qual ilustra muito bem esse processo como um todo.

TUDO COMEÇOU COM UM "MUITO OBRIGADO"

O filme foi escrito pelo dramaturgo Patrick Sheane Duncan, que teve a idéia quando estava preso num congestionamento. Ele ouviu pelo rádio a notícia de que haveria cortes nos programas educacionais e no número de professores no Estado americano da Califórnia.

"De repente, percebi quão importantes meus próprios professores tinham sido em minha vida", diz Duncan "e que a coisa mais importante que nós, como adultos, podemos fazer é educar nossas crianças."

Duncan lembrou-se de uma professora em especial que fez uma grande diferença em sua vida.

"Ela era reputada como a mais malvada e severa professora do colegial", relembra ele. "Mas foi ela quem me comprou livros e deu-me roupas de seus próprios filhos quando elas não lhes serviam mais. *Mr. Holland* é meu tributo a ela e a todos os que militam nesta profissão fantástica."

A JORNADA DE UM HOMEM SÓ

O filme conta a história de Glenn Holland (interpretado por Richard Dreyfuss), um jovem músico que deseja ser um grande compositor. Porém, quando o dinheiro fica escasso e ele precisa cuidar de sua família, Holland busca, com bastante relutância, um emprego de professor. Aquele emprego, assumido como algo temporário, torna-se sua própria vida. No meio do filme ele descobre que deseja partilhar seu amor pela música com seus alunos e, no processo, descobre-se a si mesmo.

O momento mais importante do filme acontece quando o cargo do professor Holland é eliminado devido a cortes no orçamento, e ele se vê chegando à meia-idade. Naquele momento, percebe que perdeu para sempre a chance de cortar suas raízes, ir para Nova York e levar consigo sua sinfonia, a qual fora escrita nos momentos de folga dos últimos vinte anos. Desanimado e sentindo-se rejeitado, ele crê que desperdiçou sua vida.

Deprimido e à beira da amargura, ele deixa sua classe. Caminha lentamente pelo corredor, preparando-se para ir embora da escola pela última vez. E nesse momento que ouve alguma coisa vinda do auditório. Quando vai até lá para ver o que está acontecendo, descobre que estão ali dúzias e dúzias de alunos cujas vidas ele havia transformado durante os anos em que ensinara ali. Aquele grupo incluía até mesmo o governador do Estado, cuja vida dera uma guinada positiva sob sua orientação.

UM HOMEM COMUM FAZENDO UMA COISA EXTRAORDINÁRIA

O diretor do filme, Stephen Herek, conta que foi atraído por *Mr. Holland* porque o roteiro tocou seu coração.

"Ele me fez chorar", admitiu Herek. "Poucas vezes li coisas que me levaram às lágrimas de modo tão espontâneo. Foi assim que me senti quando cheguei ao final [do *script*]. A história cria um herói a partir de um João-ninguém que, sem querer, vira um professor, o que considero uma coisa muito importante a se fazer. Também é a história de como um ser humano pode influenciar um grande número de pessoas e tocar suas vidas de maneira muito especial."

Muitas pessoas crêm que tocar as vidas dos outros é algo que só pode ser feito por um grupo de elite, composto de pessoas altamente capacitadas. Mas este não é o caso. Uma pessoa comum — como Glenn Holland — pode causar um impacto positivo na vida de outra pessoa.

Muitas das pessoas que têm problemas crônicos com o fracasso os têm porque não pensam em ninguém a não ser nelas próprias.

Algumas pessoas malsucedidas acreditam que, assim que alcançarem algum sucesso ou descobrirem algum talento escondido, vão começar a olhar para os outros e fazer diferença naquelas vidas. Tenho algumas observações para quem pensa assim. Muitas das pessoas que têm problemas crônicos com o fracasso os têm *porque* não pensam em ninguém a não ser nelas próprias. Preocupam-se com o que os outros pensam delas. Escondem-se para ter certeza de que ninguém vai extrair o que de melhor elas têm dentro de si. Concentram-se continuamente em proteger o seu quintal.

Li há alguns anos um artigo sobre o administrador do time New York Yankees, Billy Martin, que o descrevia como uma pessoa que agia dessa maneira. O autor dizia que, em seus últimos anos, o ex-jogador gastara muito de sua energia tentando descobrir quem seriam seus supostos inimigos e desvendando planos imaginários contra ele. Não sei até que ponto tudo isso é verdadeiro, mas realmente sei de uma coisa: Martin foi contratado e despedido *cinco vezes* de seu cargo de administrador do time.

Meu pai adora contar piadas e, quanto mais engraçadas, mais ele gostava de contar. Lembro-me de uma ocasião em que estávamos assistindo a um jogo de futebol profissional em San Diego. Assim

que os Chargers se reuniram para combinar a jogada, meu pai colocou a mão sobre meu ombro e disse: "John, você conhece a história do cara que desistiu de ir a jogos de futebol americano? Ele achava que todas as vezes que o time se reunia para combinar a jogada, estavam se reunindo para falar dele!"

Se você concentra toda energia e atenção em si mesmo, tenho uma mensagem para você: *deixe de pensar em si mesmo — todo o mundo já fez isso.*

Se você tem um histórico de repetidos fracassos e dedica a maior parte de seu tempo e energia procurando pelo fracasso número 1, é possível que você precise aprender uma nova maneira de pensar, na qual quem ocupa o primeiro lugar são os outros. Se você suspeita que um traço de egoísmo o está impedindo de alcançar seus objetivos e sonhos, então é bem possível que você precise mudar sua visão de sucesso.

PARE DE SE CONCENTRAR EM VOCÊ MESMO

Primeiramente, você precisa pensar nos outros em vez de em você mesmo. A principal causa de pensamentos negativos e saúde mental ruim é a autocentralização. O egoísmo termina ferindo não apenas as pessoas em volta de alguém centrado em si mesmo, mas também o próprio egoísta. Ele leva a pessoa em direção ao fracasso porque a mantém em um ciclo mental negativo.

Esta é a razão pela qual o dr. Karl Menninger respondeu do modo como o fez quando foi questionado:

— O que o senhor diria a uma pessoa que sente que está prestes a ter um colapso nervoso?

A maioria das pessoas esperava que ele respondesse: "Consulte um psiquiatra", uma vez que esta era sua profissão. Para a surpresa de todos, Menninger disse:

*Pessoas gentis raramente
são pessoas mentalmente
doentes.* Karl Menninger

— Saia de casa, tranque a porta, vá até os trilhos da estrada de ferro, encontre alguma pessoa que esteja em necessidade e ajude aquela pessoa.'

Meu amigo Kevin Myers destaca que "a maioria das pessoas é insegura demais para dar alguma coisa aos outros". Creio que isto é verdade. A maioria das pessoas que concentram todas as suas atenções em si mesmas sente que estaria perdendo alguma coisa de sua vida e, portanto, tenta obtê-la de volta. Temos aqui, por exemplo, algumas necessidades e os efeitos colaterais mais comuns que surgem quando elas não são satisfeitas:

Necessidade interior

- Fazer parte de algo
- Ser valorizado
- Competência
- Ter um propósito

Se não a tenho, sinto-me...

- Inseguro
- Inferior
- Inadequado
- Insignificante

Desenvolver um espírito de entrega, conforme Menninger mencionou, ajuda uma pessoa a vencer alguns sentimentos de deficiência de uma maneira positiva e saudável. E por isso que Menninger acreditava que "pessoas gentis raramente são pessoas mentalmente doentes". E menos provável que uma pessoa se concentre em si mesma se tentar ajudar aos outros.

PARE DE LEVAR-SE TÃO A SÉRIO

Trabalho com uma grande quantidade de líderes em meus seminários. Descobri que muitos deles levam -se muito a sério. E claro que eles não estão sozinhos. Conheço pessoas das mais diversas áreas que possuem muita rigidez e melancolia em suas atitudes. Elas precisam aliviar a carga. Não importa quão sério seja o seu trabalho: não há razão para levar *você mesmo* tão a sério.

Há algumas semanas estive na Austrália ensinando liderança a um grupo de milhares de pessoas envolvidas com negócios. Disse-lhes que a maioria de nós pensa que somos mais importantes do que realmente somos. Disse-lhes que no dia em que eu morrer, um pastor amigo meu fará um discurso no meu velório e contará histórias engraçadas sobre mim mas, vinte minutos depois, a coisa mais importante que ele terá em mente será descobrir onde está o prato de salada de batatas, conforme o costume americano de comer após o

velório. É preciso ter senso de humor com relação a estas coisas especialmente se você trabalha com gente. O comediante Victor Borge resumiu a coisa da seguinte maneira: "O sorriso é a menor distância entre duas pessoas".

Se alguém tinha uma razão para levar a sério tanto o seu trabalho quanto a si mesmo, esta pessoa era o presidente dos Estados Unidos. Mas até mesmo pessoas com cargos de tal importância têm a possibilidade de preservar seu senso de humor e manter seu ego sob controle. Quando perguntaram a Calvin Coolidge se ele compareceria à Exposição do Sesquicentenário na Filadélfia, ele respondeu:

— Sim.

— Por que o senhor vai até lá, Presidente? — perguntou um repórter.

— Para me exibir — respondeu Coolidge.

Mais recentemente, quando George Bush pai ouviu dizer que uma empresa lançaria uma série de figurinhas sobre os presidentes, sua resposta foi: "Não ouse perguntar quantas figurinhas de George Bush serão necessárias para se trocar por uma de Michael Jordan".

Se você tem a tendência de se levar muito a sério, dê um tempo a você e às pessoas ao seu redor. Reconheça que o sorriso leva ao retorno.

COMECE A COLOCAR O GRUPO EM PRIMEIRO LUGAR

Se você acompanha o mundo dos esportes, com certeza já ouviu falar do egoísmo dos atletas profissionais. O basquete americano sofreu algumas críticas severas nos últimos tempos porque muitos dos jogadores têm a mentalidade do "eu primeiro". Os críticos normalmente destacam a diferença de desempenho entre os times masculino e feminino de basquete dos Estados Unidos ocorrida nos jogos Olímpicos de 1996. A quantidade de talentos no time masculino suplantava em muito a de seus oponentes, mas os jogadores tinham dificuldades de jogar em grupo. Enquanto isso, as moças realmente definiam a palavra "grupo" através do desempenho que apresentavam.

Quando a competição é ferrenha, o egoísta praticamente impossibilita a vitória de um time. O resultado final é o fracasso. Se apenas

o talento ganhasse campeonatos, então o Los Angeles Lakers de 1990 teria sido o vencedor.

Felizmente nem todas as histórias da NBA (a liga de basquete profissional dos Estados Unidos) são sobre egoísmo e fracasso. Os campeões de 1999 da NBA (o San Antonio Spurs) alcançaram a vitória porque o homem que fora seu melhor jogador durante décadas sabia a importância de deixar de pensar em si mesmo.

Com 2,13 m de altura, David Robinson é o armador do Spurs. Nos dez anos de competição na NBA, Robinson recebeu praticamente todo tipo de prêmio reservado a um jogador de basquete: Revelação do Ano (1990), Campeão de Rebote (1991), Jogador de Defesa do Ano (1992), Bloqueador (1992), Cestinha (1994) e jogador de maior valor (1995). Também foi eleito oito vezes como um dos AH Stars da NBA (uma espécie de seleção dos melhores jogadores da temporada). Seu jogo consistente e perfeito o colocou diversas vezes no primeiro escalão das estatísticas da NBA de todos os tempos, incluindo maior número de pontos marcados numa mesma partida. Ele é considerado um dos cinquenta maiores jogadores da história da NBA.

Apesar de todos os feitos pessoais de Robinson, ele nunca havia ganhado um campeonato da NBA — pelo menos até a temporada de 1999. Como conseguiu isso? Passando a bola de maneira ofensiva e permitindo que outro jogador, Tim Duncan, fosse o herói.

Durante as finais de 1999, seu colega de time, Avery Johnson, fez o seguinte comentário: "O que vemos em David Robinson é o jogador perfeito, o vencedor perfeito. Ele jogou seu ego fora e se tornou um jogador totalmente diferente para o bem do time. Ele poderia estar marcando sua média de 25 pontos por partida. Mas teríamos chegado onde estamos? Não".

Em 1999 Robinson fez a média de pontos mais baixa de toda sua carreira. Seu ponto de vista era o seguinte: "Olhei para nosso time e descobri que ele precisava jogar mais concentrado em defender e aproveitar os rebotes. Para sermos um time bem-sucedido todos precisavam marcar pontos. Em algumas noites eu até poderia

marcar bastante, mas aquele era o time do Tim. Para mim, tudo bem com aquela situação".

O resultado da atitude altruísta de Robinson de colocar o time acima de si mesmo transformou-se em sucesso para *tudo* o time. Se você quer vencer o fracasso, precisa deixar de pensar em si mesmo.

COMECE A CONTINUAMENTE AGREGAR VALOR AOS OUTROS

Quando pensam em pessoas como você, as pessoas dizem "minha vida é melhor por causa dessa pessoa" ou "minha vida é pior por causa dela"? A resposta delas provavelmente responde à pergunta se você está ou não agregando valor a elas. Desde que mudamos para Atlanta há alguns anos fizemos algumas amizades. Uma delas é o casal Howard e Doris Bowen. Não faz muito tempo eu e minha esposa Margaret fomos à festa de aniversário de Doris. Várias pessoas compareceram àquela festa devido ao impacto positivo que ela causara em suas vidas. Ouvimos diversas pessoas falarem sobre a diferença que ela fizera em suas vidas.

Doris é aquela pessoa da milha a mais. Depois de ter sofrido um ataque do coração em 1998, passei um tempo tendo de ir ao hospital para fazer exames que duravam o dia todo. Doris deixou todas as suas coisas para passar aqueles dias nervosos ao lado de Margaret, muito embora tivéssemos acabado de conhecê-la. Doris está sempre fazendo este tipo de coisa pelos outros. Ela é uma amiga maravilhosa.

Depois de todas as pessoas da festa terem dito quanta diferença ela fazia em suas vidas, ela comentou: "Durante toda a minha vida, sempre quis que as pessoas se sentissem melhores depois de me conhecerem. Obrigado por terem feito com que eu percebesse que fiz diferença em suas vidas".

E preciso tentar ajudar os outros para ter sucesso pessoal. É por isso que meu amigo Zig Ziglar diz: "Você pode ter tudo o que quiser na vida, se ajudar as pessoas a alcançarem aquilo que elas querem". Como fazer isso? Como desviar o foco de você mesmo e começar a agregar valor às vidas dos outros? Você pode começar...

1. Colocando os outros em primeiro lugar em seu pensamento

Ao encontrar as pessoas, você pensa primeiro naquilo que elas vão pensar de você ou em como você poderia fazê-las se sentir melhor? No trabalho você se preocupa mais em que seus colegas ou funcionários estejam bem, ou que você receba os elogios? Quais são seus maiores interesses ao interagir com os membros de sua família?

Suas respostas mostram onde está o seu coração. Para agregar valor às vidas das pessoas você precisa colocá-las acima de você, tanto em sua mente como em seu coração. Se for capaz de fazer isso, então poderá colocar as pessoas em primeiro lugar em suas ações.

2. Descobrindo do que os outros precisam

Como alguém pode agregar valor à vida dos outros se não souber *do que* eles precisam? Ouça as pessoas. Pergunte o que é mais importante para elas. Observe-as. Se você for capaz de descobrir em que as pessoas gastam seu tempo e dinheiro, identificará o que elas valorizam. E quando você descobrir quais são os valores das pessoas, poderá agregar mais valor às suas vidas.

Quando você descobrir quais são os valores das pessoas, poderá agregar mais valor às suas vidas.

3. Satisfazendo aquela necessidade com excelência e generosidade

O último passo requer ações concretas. Depois de saber o que é importante para a pessoa, faça o melhor para satisfazer essas necessidades com excelência e generosidade. Dê o melhor de si mesmo sem se preocupar com o que vai receber em troca.

Nenhuma empresa pode existir por si própria. Ela atende alguma grande necessidade ou executa algum grande serviço não para si, mas para os outros. Quando deixa de fazer isso, deixa de ser lucrativa e até mesmo de existir Calvin Coolidge

o presidente Calvin Coolidge acreditava que "nenhuma empresa pode existir por si própria. Ela atende alguma grande necessidade ou executa algum grande serviço não para si, mas para os outros. Quando deixa de fazer isso, deixa de ser lucrativa e até mesmo de existir".

POR TRÁS DE TODO GRANDE HOMEM

Quando penso em algumas das figuras notáveis da história que foram capazes de atender as necessidade das pessoas e fazer grandes obras, uma das primeiras pessoas que me vem à mente é John Wesley, o inglês do século XVIII que fundou o movimento Metodista. Ele foi um líder que serviu a Deus durante toda sua vida sem qualquer egoísmo. Mas considero outro membro de sua família como alguém que foi ainda mais altruísta que ele e que, de fato, fez com que suas realizações se tornassem possíveis através do serviço que prestou.

Essa pessoa é a mãe de John, a senhora Susanna Wesley. Sendo a 24ª filha de uma família abastada da Londres de 1669, essa garota muito inteligente era a favorita de seu pai, o clérigo Samuel Annesley. Embora as filhas não recebessem educação formal na Inglaterra daqueles tempos, Susanna recebeu excelente instrução de seu pai, além de ser aceita nos estudos em que muitos homens famosos daquela época se reuniam para debater questões atuais e filosofia. Em função disso, ela estava sempre muito bem informada, e seu intelecto era afiado.

Aos 19 anos, casou-se com Samuel Wesley, um jovem clérigo que chegou a ser considerado um dos maiores sábios de seu tempo. Estabeleceram-se e iniciaram sua vida em comum. Não demorou muito até que Susanna tivesse seu primeiro filho. E nasceram-lhes muitos outros. Infelizmente as esperanças deles eram maiores que suas condições, e conseqüentemente passaram seus quase 50 anos de casados com grandes dificuldades financeiras.

INFLUENCIANDO OS QUE INFLUENCIAM

Naqueles dias, as mulheres da classe média não trabalhavam fora de casa, mas as atividades de Susanna ultrapassavam em muito o que

podia se chamar de tempo integral. Ela se dedicava de modo abnegado a cuidar de sua família. Dirigia a casa, cuidava das finanças (seu marido era péssimo neste aspecto) e supervisionava sua modesta plantação. Mesmo quando Samuel foi para a cadeia por ordem de seus credores, ficando ali durante três meses, ela não desanimou. Continuou firme, mesmo tendo diversos filhos, o que não era comum naqueles dias. Passados 21 anos, ela dera à luz 19 filhos, dez dos quais sobreviveram.

A despeito de todo o trabalho que Susanna Wesley tinha com sua família, sua tarefa mais importante era dar educação aos filhos. Todos os dias, exceto aos domingos, ela dedicava seis horas à instrução moral e intelectual de seus três filhos e sete filhas. Ela fez disso o propósito principal de sua vida.

Quando chegou aos 60 anos, seu filho John pediu-lhe que escrevesse seus métodos educacionais. Sua resposta foi:

Não me sinto bem em escrever meu método de educação de filhos. Creio que não será de nenhum proveito à pessoa que ler como eu empreguei meu tempo e como me dediquei para criar meus filhos, logo eu que vivi uma vida tão reclusa por tantos anos. Ninguém poderá seguir meu método sem renunciar ao mundo de modo literal. Haverá poucas pessoas, se houver, que estejam dispostas a dedicar quase vinte dos melhores anos de suas vidas inteiramente na esperança de salvar as almas de seus filhos, quando eles mesmos pensavam que elas poderiam ser salvas sem muito esforço. Este era meu objetivo principal.

Susanna realizou um ato de incrível altruísmo e, no processo, abdicou de muitas coisas - como ela mesma disse, os melhores anos de sua vida. Mas os resultados colhidos na vida de seus filhos falam por si mesmos. Charles foi um clérigo altamente influente, e considerado um dos maiores hinistas de todos os tempos. John tornou-se, na opinião de muitos, alguém que influenciou a Inglaterra de um modo mais incisivo que qualquer outra pessoa de sua geração. Seu impacto no cristianismo protestante é, ainda hoje, memorável.

E possível que você não seja capaz de dedicar à sua família o mesmo tempo que Susanna Wesley dedicou aos seus filhos. Mas o que importa é que você dê *o que pode* às pessoas que lhe são importantes.

Mas você somente conseguirá fazer isso quando deixar de pensar em si mesmo. Preocupe-se com o que você pode dar, em vez de com o que pode ganhar, porque dar é verdadeiramente o mais alto nível de vida.

Seu nono passo para dar a volta por cima:

Deixe de pensar em si mesmo e comece a dar-se a si mesmo.

Se algum traço de egoísmo tem impedido que você despreze a si mesmo, examine sua atitude e determine que a satisfação das necessidades das outras pessoas é uma prioridade em sua vida. Você pode começar fazendo as perguntas a seguir a você mesmo diariamente, seja no começo ou no fim de seu dia:

- A quem estou dando vida?
- A quem estou ajudando que não poderá me ajudar em retribuição?
- A qual pessoa incapaz de se erguer sozinha estou ajudando?
- A quem estou diariamente encorajando?

Se você agir a cada dia tendo em mente o bem-estar dos outros, logo descobrirá como dar respostas concretas e afirmativas a estas perguntas.

Passos para dar a volta por cima:

1. Perceba que existe uma importante diferença entre pessoas medianas e pessoas empreendedoras.
2. Use uma nova definição de *fracasso*.
3. Remova o "eu" do fracasso.
4. Aja e reduza seu medo.
5. Mude sua atitude com relação ao fracasso aceitando responsabilidades.
6. Não deixe que o fracasso que está fora de você entre em você.
7. Diga adeus ao ontem.
8. Mude-se a si mesmo, e seu mundo mudará.
9. Deixe de pensar em si mesmo e comece a dar-se a si mesmo.

Recebendo o fracasso
como um amigo

COLHA OS BENEFÍCIOS POSITIVOS DAS EXPERIÊNCIAS NEGATIVAS

*Fracasso é um homem que fez uma
tremenda bobagem, mas não é capaz de
extrair coisas boas dela.*

Elbert Hubbard

Os artistas plásticos David Bayles e Ted Orland contam a história de um professor de arte que fez um experimento sobre seu sistema de avaliação com dois grupos de alunos. E uma parábola sobre os benefícios do fracasso. Vejamos o que aconteceu.

O professor de cerâmica anunciou no primeiro dia de aulas que dividiria a classe em dois grupos. Todos aqueles que estavam do lado esquerdo da sala de trabalho, disse ele, seriam avaliados somente com relação à *quantidade* de obras que produzissem; do mesmo modo, os que estivessem à direita seriam avaliados pela *qualidade*. Seu método de avaliação era simples. No último dia de aulas ele traria uma balança e pesaria as obras do grupo "quantidade": cinquenta libras de potes dariam uma nota "A"; quarenta libras, um "B", e assim por diante. Aqueles que seriam avaliados pela qualidade, porém, precisavam produzir apenas um pote, embora perfeito, para conseguir nota "A". Quando chegou o dia de dar as notas, uma coisa interessante aconteceu. As obras de maior qualidade foram todas produzidas pelo grupo que seria avaliado pela quantidade. Parece que, enquanto o grupo "quantidade" esta-

va ocupado com a produção em larga escala - e, portanto, aprendendo com seus erros - o grupo "qualidade" ficou sentado teorizando sobre perfeição e, no final, tinham pouca coisa para mostrar além de teorias e um monte de argila endurecida.'

Não importa se seus objetivos estão ligados à área de arte, comércio, ministério, esportes ou relacionamentos. O único modo de progredir é errar no começo, errar durante e dar a volta por cima.

COMECE A JORNADA

Dou palestras sobre liderança para milhares de pessoas a cada ano em diversas conferências. Sempre uma de minhas maiores preocupações é saber que algumas pessoas voltarão para casa depois de um evento e nada vai mudar em suas vidas. Elas gostam do "show", mas falham por não colocar em prática nenhuma das idéias apresentadas a elas. Estou sempre lhes dizendo: nós superestimamos o acontecimento e

Nós superestimamos o acontecimento e subestimamos o processo. Mas cada sonho só tornou-se realidade por causa da dedicação ao processo.

subestimamos o processo. Mas cada sonho só tornou-se realidade por causa da dedicação ao processo (esta é uma das razões pelas quais eu escrevo livros e crio programas gravados em fitas de áudio. Deste modo as pessoas podem se engajar no processo contínuo de crescimento).

A tendência natural das pessoas é a inércia. É por isso que a melhoria de si mesmo é uma luta. Mas também é por isso que a adversidade está no coração de todo sucesso. O processo de se alcançar alguma coisa se desenvolve através de fracassos sucessivos e da luta constante para se subir a um nível mais alto.

A maioria das pessoas aceita com muitas ressalvas o fato de que precisam passar por algumas adversidades para alcançar o sucesso. Elas até reconhecem que precisam enfrentar contratempos ocasionais para fazerem progresso. Mas creio que o sucesso vem somente se você der um passo a mais. Para realizar seus sonhos você precisa abraçar a adversidade e fazer do fracasso uma coisa comum de sua vida. Se não está fracassando, é bem possível que não esteja seguindo adiante.

OS BENEFÍCIOS DA ADVERSIDADE

A psicóloga Joyce Brothers afirma que "a pessoa interessada no sucesso tem de aprender a ver o fracasso como uma parte inevitável e saudável do caminho para se atingir o topo . Deve-se esperar que a adversidade e o fracasso naturalmente advindos façam parte do processo para ser bem-sucedido, e ambos deveriam ser vistos como partes integrantes do processo. Os benefícios da adversidade são, na verdade, muitos. Considere a seguir as razões para se abraçar a adversidade e perseverar no meio dela.

1. A adversidade cria resistência

Nada na vida cria mais resistência do que a adversidade e o fracasso. Um estudo da revista *Time* de meados da década de 1980 descreveu a incrível resistência de um grupo de pessoas que haviam perdido seus empregos por três vezes devido a mudança das instalações das empresas. Os psicólogos esperavam que elas

Para realizar seus sonhos você precisa abraçar a adversidade e fazer do fracasso uma coisa comum de sua vida. Se não está fracassando, é bem possível que não esteja seguindo adiante.

ficassem desanimadas, mas as pessoas estavam surpreendentemente otimistas. Sua adversidade tinha, na verdade, criado uma vantagem. Pelo fato de terem sido despedidas e terem encontrado emprego pelo menos duas vezes, eram mais capazes de lidar com a adversidade do que as pessoas que haviam trabalhado para apenas uma empresa e agora se viam desempregadas.^

2. A adversidade desenvolve a maturidade

A adversidade pode fazer com que você seja melhor se não permitir que ela o deixe mais amargurado. Por quê? Porque ela traz sabedoria e maturidade. O teatrólogo americano William Saroyan falou o seguinte sobre este assunto: "Pessoas boas são boas porque atingiram a sabedoria através de seus fracassos. Alcançamos muito pouca sabedoria com nossos sucessos, e você sabe disso".

Conforme o mundo vai mudando num passo cada vez mais rápido, a maturidade com flexibilidade vai-se tornando cada vez mais importante. Estas qualidades são obtidas a partir de situações extremas. John Kotter, professor de comércio de Harvard, diz o seguinte: "Posso imaginar um grupo de executivos discutindo vinte anos atrás sobre as qualidades de um candidato a uma posição elevada na hierarquia, dizendo: 'Este senhor cometeu um enorme erro aos 32 anos de idade'. Todo o mundo diria: 'E, isso é um mau sinal'. Porém, imagino o mesmo grupo de pessoas hoje. Elas diriam: 'O que mais nos preocupa neste candidato é que ele nunca fracassou'". Os problemas que enfrentamos e superamos preparam nossos corações para as dificuldades futuras.

3. A adversidade tira a capa do desempenho aceitável

Lloyd Ogilvie contou de um amigo que fora artista de circo em sua mocidade. O colega descreveu como era aprender a trabalhar no trapézio:

Uma vez que se sabe que a rede lá embaixo vai segurar você, você pára de se preocupar com os erros. E realmente aprende a errar com sucesso! Isto significa que pode se concentrar em pegar o trapézio que balança diante de você - e não em errar - porque os erros do passado demonstraram que a rede é suficientemente forte e confiável para proteger sua queda... O resultado de cair e ser amparado pela rede é uma confiança misteriosa e a ousadia no trapézio. Você cai menos. Cada queda o torna capaz de se arriscar mais."

Até que uma pessoa aprenda que pode viver no meio da adversidade, ela reluta em discordar da tradição tediosa, tirar a capa do desempenho organizacional ou desafiar a si mesma para pressionar seus limites físicos. O fracasso leva uma pessoa a repensar seu *status*,

4. A adversidade dá-nos maiores oportunidades

Creio que eliminar problemas limita nosso potencial. Praticamente todo empreendedor bem-sucedido que conheço tem inúmeras histó-

rias de adversidades e reveses que abriram as portas para oportunidades ainda maiores. Em 1978, por exemplo, Bernie Marcus, o filho de um pobre carpinteiro russo de Newark, Nova Jersey, foi despedido da empresa Handy Dan, uma loja do tipo "faça você mesmo". Isto levou Marcus a se juntar a Artur Blank para dar início a seu próprio negócio. Em 1979 eles abriram a primeira loja em Adanta, na Geórgia. Seu nome era Home Depot. Hoje, a Home Depot tem mais de 760 lojas, empregando mais de 157 mil pessoas. O negócio se expandiu para operações no exterior, e seu faturamento anual tem chegado à casa de 30 bilhões de dólares.

Tenho certeza que Bernie Marcus não ficou nada contente em ter sido mandado embora da Handy Dan. Mas, se não tivesse sido despedido, provavelmente não teria alcançado o sucesso que alcançou hoje.

5. A adversidade nos leva à inovação

No começo do século XX, um garoto cuja família havia imigrado da Suécia para Illinois enviou 25 centavos a uma editora como pagamento por um livro sobre fotografia. Em vez disso, ele recebeu um livro sobre ventriloquia. O que ele fez? Adaptou-se e aprendeu ventriloquia. O garoto era Edgar Bergen e, por mais de quarenta anos, ele divertiu platéias com a ajuda de um boneco de madeira chamado Charlie McCarthy.

A capacidade de inovar está no coração da criatividade, um componente vital do sucesso. O professor Jack Matson, da Universidade de Houston, reconhecia este fato e desenvolveu um curso que seus alunos vieram a chamar de "Fracasso 101". Neste curso Matson pede aos alunos que desenvolvam um produto de brincadeira que ninguém jamais compraria. Seu objetivo é fazer com que os alunos comparem fracasso com inovação, e não com derrota. Desta forma eles se sentem livres para tentar coisas novas. "Eles aprendem a recarregar suas armas e ficam prontos para dar outro tiro", diz Matson. Se você quer ser bem-sucedido, precisa aprender a fazer ajustes em seu modo de pensar e, então, tentar de novo. A adversidade ajuda-nos a desenvolver esta habilidade.

6. A adversidade nos ajuda a recapitular benefícios inesperados

A pessoa comum comete um erro e automaticamente pensa que aquilo é um fracasso. Porém, uma das maiores histórias de sucesso pode ser contada a partir dos benefícios inesperados trazidos pelos erros. A maioria das pessoas conhece, por exemplo, a história de Thomas Edison e seu fonógrafo. Ele descobriu as propriedades deste aparelho enquanto tentava inventar uma coisa completamente diferente. Mas você sabia que o Corn Flakes, da Kellogg's, resultou de trigo fervido

Na ciência, os erros sempre precedem a verdade.
Horace Walpole

que fora deixado numa forma de pães durante a noite? Ou que o sabão Ivory flutua porque uma quantidade dele foi deixada no batedor por muito tempo, e isso injetou uma quantidade de ar em seu inte-

rior? Ou, ainda, que o papel toalha da Scott foi lançado quando uma máquina de papel higiênico colocou um mimero excessivo de camadas de papel juntas?

Horace Walpole disse que "na ciência, os erros sempre precedem a verdade". Foi isso o que aconteceu com o químico suíço-germânico Christian Friedrich Schönbein. Ele estava trabalhando certo dia em sua cozinha - coisa que sua esposa havia proibido terminantemente - e fazia experiências com ácido sulfúrico e ácido nítrico. Quando acidentalmente derramou um pouco da mistura sobre a mesa da cozinha, logo pensou que se metera em encrenca (ele tinha *certeza* que levaria uma bronca da esposa quando ela descobrisse o que acontecera!). Pegou rapidamente um pano de algodão, limpou a sujeira e pendurou o pano para secar próximo ao fogo.

Súbito, o pano explodiu violentamente. Ficou claro que a celulose do tecido de algodão passara por um processo químico chamado nitrificação. Schönbein involuntariamente havia inventado a nitrocelulose, o que mais tarde foi chamado de pólvora seca ou algodão-pólvora. Pegou sua invenção, foi ao mercado e arrecadou muito dinheiro com ela.

A adversidade nos motiva

Alguns anos atrás, quando Bear Bryant era o técnico do time de futebol americano da Universidade do Alabama, o time Crimson Tide estava seis pontos à frente num jogo em que só restavam dois minutos para o término. Bryant fez uma substituição, colocando um zagueiro que deveria passar as instruções para o time fazer um jogo sem surpresas e esperar que o tempo acabasse.

Na conversa em que os jogadores combinam a jogada, o zagueiro comentou:

— O técnico disse para jogarmos com calma, mas é exatamente isso o que o outro time está esperando. Vamos fazer uma surpresa — e começou a planejar os passes.

Quando o zagueiro se afastou para fazer o passe, o defensor do outro time, um corredor de primeira, interceptou a bola e correu em direção à linha de fundo, esperando marcar um *touchdown*. O zagueiro, que não era conhecido como um bom corredor, saiu em disparada atrás do defensor e o derrubou por trás, agarrando-o na linha de 5 jardas. Seu esforço salvou o jogo.

Depois de acabado o tempo, o técnico do outro time se aproximou de Bear Bryant e disse:

— Que negócio é esse de seu zagueiro não ser um corredor? Ele derrubou meu jogador mais veloz por trás!

— O seu jogador estava correndo para fazer seis pontos — disse Bryant. — O meu estava correndo por sua vida.

Nada motiva tanto uma pessoa como a adversidade. O atleta olímpico na categoria de saltos ornamentais Pat McCormick fala sobre esta questão: "Acho que o fracasso é um dos maiores motivadores. Depois de quase ser desclassificado em 1948, tinha certeza de quão bom eu poderia ser. Foi a derrota que fez com que eu me concentrasse inteiramente no treinamento e nos meus objetivos".

McCormick ganhou duas medalhas de ouro nos Jogos Olímpicos de Helsinque em 1952, e outras duas em Melbourne, quatro anos depois.

Se você for capaz de dar um passo para trás diante das circunstâncias negativas, poderá enxergar os pontos positivos que estão por

trás delas. Isto quase sempre é verdade: você só precisa querer procurá-los, e não levar para o lado pessoal a adversidade que você está enfrentando.

Se você perder seu emprego, pense na resistência que estará desenvolvendo. Se tentar alguma coisa ousada e sobreviver, avalie o que aprendeu sobre si mesmo — e como tudo isso vai ajudá-lo a assumir novos desafios. Se uma livraria lhe entregar o produto errado, pense se isso não é uma oportunidade de aprender algo diferente. E se sua carreira experimentar um naufrágio, pense na maturidade que isso estará desenvolvendo em você. Além do mais, Bill Vaughan sustenta que "é bom sofrermos algumas perdas logo no começo do jogo da vida, pois isso nos alivia da tensão de ter de manter uma temporada inteira sem derrotas". Sempre avalie um obstáculo em função do tamanho do sonho que você está querendo realizar. Tudo depende da maneira como você olha para ele.

O QUE PODERIA SER PIOR?

Uma das mais incríveis histórias de sucesso e de vitória sobre a adversidade é a de José, um patriarca hebreu. É possível que você esteja familiarizado com sua história. Ele foi o 11º de um total de 12 filhos de uma rica família do Oriente Médio que criava e vendia animais. Quando era adolescente, José se indispôs com seus irmãos. Primeiro, ele era o favorito de seu pai, muito embora fosse praticamente o caçula. Segundo, ele sempre delatava os irmãos a seu pai quando eles não estavam fazendo direito o trabalho. E terceiro, cometeu o enorme erro de dizer a seus irmãos mais velhos que um dia governaria sobre eles. Alguns de seus irmãos quiseram matá-lo, contudo o mais velho, Rúben, impediu-os de fazer tal coisa. Porém, quando Rúben não estava por perto, os outros o venderam como escravo.

José foi parar no Egito, trabalhando na casa de um dos capitães da guarda, um homem chamado Potifar. Graças às suas habilidades de liderança e administração, José rapidamente se destacou, e pouco tempo depois passou a cuidar de toda a casa. Ele estava extraindo o máximo de uma situação ruim. Mas as coisas pioraram. A mulher de seu chefe tentou persuadi-lo a deitar-se com ela. Quando ele recusou,

ela o acusou de tentar tirar vantagem *dela*, o que levou Potifar a mandá-lo para a prisão.

DA ESCRAVIDÃO PARA A PRISÃO

Nesta fase de sua vida, José se encontrava numa posição extremamente delicada. Estava separado de sua família, vivendo como escravo numa terra estranha. Além disso, estava preso. Porém, mais uma vez ele tirou o máximo de uma situação adversa. Pouco tempo depois, o chefe da prisão colocou José como o encarregado dos outros presos e das atividades diárias..

José encontrou um colega na prisão que estivera com ele na casa de Potifar, o copeiro-chefe. José fez-lhe um favor, interpretando um sonho que o copeiro tivera. Quando percebeu que o oficial estava agradecido, José lhe fez um pedido como retribuição: "Porém lembra-te de mim, quando tudo te correr bem; e rogo-te que sejas bondoso para comigo, e faças menção de mim a Faraó, e me faças sair desta casa; porque, de fato, fui roubado da terra dos hebreus; e, aqui, nada fiz, para que me pusessem nesta masmorra."^

José teve uma esperança alguns dias mais tarde, e esperou ouvir alguma palavra de indulto do monarca, quando o oficial retornou à corte. Esperava receber a qualquer minuto uma ordem de libertação vinda do Faraó. Mas ele esperou. Esperou. *Dois anos* se passaram antes de o copeiro lembrar-se dele; e ele só se lembrou de José porque o Faraó queria que alguém interpretasse um sonho que tivera.

FINALMENTE, O PAGAMENTO

Finalmente José foi capaz de interpretar o sonho do Faraó. Por causa da sabedoria que o hebreu demonstrou, o soberano egípcio fez de José o encarregado de todo o reino. Em função da liderança, do planejamento e do sistema de estoque de alimentos implementado por José, no momento em que a fome assolou o Oriente Médio sete anos mais tarde, milhares de pessoas que, de outra forma, teriam morrido, puderam sobreviver, incluindo aí a própria família de José. Quando seus irmãos foram até o Egito para aliviar a fome - *vinte anos* depois

de terem vendido seu irmão como escravo — descobriram que José não apenas estava vivo, mas era o segundo em comando no reino mais poderoso do mundo daquela época.

Poucas pessoas teriam recebido tão bem a adversidade de um fardo de treze anos de escravidão e prisão. Mas, até onde sabemos José nunca perdeu a esperança nem a perspectiva. Também não] guardou rancor contra seus irmãos. Depois que seu pai morreu, ele disse a eles: "Vocês tentaram me ferir, mas Deus tinha isso como uma coisa boa, um passo para fazer o bem que foi feito: a salvação de muitas vidas". Ele identificou os benefícios positivos de uma experiência negativa. Se ele conseguiu fazer isso, nós também conseguiremos.

10 Seu décimo passo para dar a volta por cima:

Encontre as coisas boas dentro de cada situação ruim.

Encontrar o que há de bom nas coisas ruins é uma habilidade que exige tempo para ser desenvolvida e esforço para ser cultivada. Você pode começar pensando no último grande infortúnio que experimentou e listando todas as coisas boas que aconteceram - ou poderiam acontecer - como resultado. Faça isso agora:

Último grande infortúnio:

Coisas boas que aconteceram:

1. _____
2. _____
3. _____

Benefícios que ainda podem surgir:

1. _____
2. _____
3. _____

Depois de aprender como passar por este processo relativo a um acontecimento de seu passado, o próximo passo implica em aprender a fazer isso *quando* você enfrentar alguma adversidade. Na semana que vem, ao passar por problemas, reveses ou fracassos, reserve algum tempo no final do dia para fazer uma lista de todas as coisas boas que podem surgir a partir da situação adversa. Tente manter uma postura positiva enquanto segue adiante, de modo que você possa continuar aberto aos benefícios que virão a partir do fracasso.

Passos para dar a volta por cima:

1. Perceba que existe uma importante diferença entre pessoas medianas e pessoas empreendedoras.
2. Use uma nova definição de *fracasso*.
3. Remova o "eu" do fracasso.
4. Aja e reduza seu medo.
5. Mude sua atitude com relação ao fracasso aceitando responsabilidades.
6. Não deixe que o fracasso que está fora de você entre em você.
7. Diga adeus ao ontem.
8. Mude-se a si mesmo, e seu mundo mudará.
9. Deixe de pensar em si mesmo e comece a dar-se a si mesmo.
10. Encontre as coisas boas dentro de cada situação ruim.

CORRA RISCOS - NÃO HÁ
OUTRA MANEIRA DE DAR A
VOLTA POR CIMA

*Enquanto uma pessoa hesita por sentir-se inferior,
outra está ocupada cometendo erros e sendo superior.*

Henry C. Link

Cada período da história tem seus grandes exploradores, pessoas que enfrentam perigos para descobrir novos mundos e estabelecer novos paradigmas. Os americanos adoram este tipo de pessoa. Os nomes de pioneiros e aventureiros ousados repercutem por toda a história daquele povo: Colombo, Crockett, Lewis e Clark, Lindbergh, Armstrong. O combustível que faz com que pessoas como estas conquistem novos territórios é o risco. O pioneiro da aviação. Charles Lindbergh, enfatizava muito este fator: "Que tipo de homem viveria onde não houvesse a audácia? Não acredito em riscos desnecessários, mas nada pode ser alcançado se não assumirmos nenhum tipo de risco".

O risco é uma coisa engraçada: ele é extremamente subjetivo. Veja o que eu quero dizer. Pode ser que uma pessoa não veja problema algum em saltar de um prédio alto com uma corda elástica amarrada nas pernas, mas a mesma pessoa pode considerar o ato de falar diante de um público de vinte pessoas uma experiência pior que desafiar a própria morte. Para outra pessoa, falar não a intimida de modo algum. Eu, por exemplo, gosto muito de falar para grupos, e já falei diante de uma multidão de 82 mil pessoas. Por outro lado, jamais praticaria *bungee jump*.

*o risco deve ser baseado
não no medo que ele
provoca, nem na
probabilidade de sucesso,
mas pelo valor do objetivo.*

Como você avaliaria se vale a pena correr um determinado risco? Você baseia sua análise no medo? Não, porque talvez você precise fazer algumas coisas que o assustam. Basearia seu julgamento na probabilidade de sucesso? Não, creio que esta

também não é a resposta. O risco deve ser baseado não no medo que ele provoca, nem na probabilidade de sucesso, mas no *valor* do objetivo.

ELA É UMA PIONEIRA?

Permita-me contar-lhe a história de alguém que enfrentou o risco com o objetivo de alcançar algo que era muito valioso para si. Durante sua infância, não havia nenhum tipo de indicação de que Millie seria, algum dia, uma das grandes aventureiras do século XX. Era uma criança perguntadeira, nascida no Kansas em 1897. Ela era brilhante e saiu-se muito bem em termos acadêmicos. Gostava de ler livros e recitar poesias. Ela também gostava de esportes, particularmente basquete e tênis.

Depois de perceber o impacto que a guerra causara nos soldados que serviram na Europa durante a Primeira Guerra Mundial, Millie sentiu-se tocada a ajudar de alguma maneira. Decidiu estudar enfermagem e, durante a guerra, trabalhou como enfermeira do exército no Canadá. Depois do fim da guerra, inscreveu-se como estudante de um curso pré-médico na Universidade Columbia, em Nova York. Em 1920, depois de concluir seu primeiro ano na escola, visitou sua família em Los Angeles. Foi ali que ela andou de avião pela primeira vez, em Daughterty Field, Long Beach, Califórnia. E ali ela foi fisgada:

— Tão logo o avião decolou, eu sabia que tinha de voar", disse ela.' Nunca mais voltou à escola de medicina.

EMPREENHIMENTO AUDACIOSO

Aquele foi o início de uma nova vida para Millie. Ah! devo dizer que "Millie" era a maneira como sua família a chamava. Todos nós sabemos de quem se trata: Amelia Earhart. Imediatamente começou a

trabalhar nos lugares mais estranhos a fim de conseguir os 1000 dólares exigidos para as lições de vôo. Em pouco tempo ela estava tendo aulas com Anita Snook, outra aviadora pioneira.

Aprender a voar não era fácil - pelo menos não para Earhart. Ela sofreu muitos acidentes. Mas perseverou. Anos mais tarde, contou a seu marido qual era sua perspectiva do vôo: "Por favor, saiba que estou bem consciente dos riscos. Quero fazer isso porque quero. As mulheres precisam tentar fazer coisas, assim como os homens têm tentado. Quando erram, devem encarar seu fracasso como nada além de um desafio para os outros".

Em 1921, Earhart fez seu primeiro vôo solo. No ano seguinte, estabeleceu o primeiro de seus vários recordes da aviação (o de altitude). Ela pilotava aviões porque amava voar, mas também tinha outros planos. Estava tentando abrir caminho para outros.

"Minha ambição é que este dom maravilhoso produza resultados práticos para o futuro da aviação comercial e para as mulheres que queiram pilotar os aviões de amanhã", disse ela.

Em toda sua carreira de aviadora, Earhart estabeleceu diversos recordes e realizou grandes feitos:

- 1928: Primeira mulher a cruzar o Atlântico em um avião como passageira.
- 1929: Primeira presidente da Ninety-nines, uma associação de mulheres pilotos.
- 1930: Recorde de velocidade para mulheres, com 181,8 milhas por hora num percurso de três quilômetros.
- 1931: Primeira pessoa a estabelecer um recorde de altitude num autogiro (o precursor do helicóptero), com 18.451 pés.
- 1932: Primeira mulher a fazer um vôo solo pelo Oceano Atlântico.
- 1935: Primeira pessoa a fazer um vôo solo sem escalas entre Oakland, Califórnia, e Honolulu, Havaí.

APENAS MAIS UM GRANDE RISCO

Em 1935 Amélia Earhart já era um piloto experiente, de classe num dial, e fizera muito para atingir seu objetivo de abrir as portas para

outras mulheres e legitimar a aviação comercial. É bem possível que ela acreditasse no lema de todos os grandes empreendedores: "Se você *se der bem* logo na primeira, tente algo mais difícil", pois pouco tempo depois ela decidiu embarcar na maior de todas as suas aventuras. Sua intenção era dar a volta ao mundo. O feito já havia sido alcançado por um homem, mas o plano de Earhart era voar próximo ao equador e estabelecer o recorde de vôo mais longo (para ambos os sexos), num total de 29.000 milhas.

Sua jornada começou em março de 1935. Fez a primeira parte da viagem, saindo de Oakland e chegando ao Havaí. Porém, ao decolar de Luke Field, próximo a Pearl Harbor, um dos pneus do avião estourou e atingiu a aeronave, causando danos enormes. Ela havia falhado — mas não estava pronta para desistir. Seu avião foi embarcado rumo à Califórnia para reparos, e ela imediatamente começou a planejar sua próxima tentativa.

Dois anos depois, em 1937, Earhart deu início novamente à sua viagem ao redor do mundo, indo desta vez para o leste. Disse ela: "Tenho uma sensação de que existe somente mais um vôo em minha cota e espero que seja esta viagem. De qualquer forma, quando terminar esta viagem, vou desistir dos vôos de longa distância".

No fim de junho, ela e seu navegador, Frederick Noonan, já tinham voado 22.000 milhas. Quando decolaram de Nova Guiné em 2 de julho, estavam cheios de esperança, pois só faltavam 7 mil milhas para completar o percurso. Porém, eles nunca mais foram vistos. Apesar da busca diligente de navios da Marinha americana, não foram encontrados os restos de seu avião.

VALEU O RISCO

Se alguém tivesse sido capaz de conversar com Earhart durante suas últimas horas, creio que ela não teria expressado nenhum tipo de arrependimento pelo que fez. Ela disse certa ocasião:

"De vez em quando as mulheres precisam fazer, por si mesmas, aquilo que os homens já fizeram - e algumas dessas coisas nem eles fizeram - para que, através disso, possam se estabelecer como pessoas, e talvez encorajar outras mulheres no sentido de atingirem a

independência de pensamento e ação. Considerações como esta são a razão de eu querer fazer aquilo que tanto desejo".'

Para alcançar qualquer objetivo que valha a pena, você precisa se arriscar. Amélia Earhart acreditava nisso, e seu conselho diante do risco era simples e direto: "Avalie se o objetivo é digno ou não dos riscos envolvidos. Se for, pare de se preocupar".

A verdade é que *tudo* na vida é arriscado. Se você quiser evitar lodo e qualquer risco, então não faça nenhuma destas coisas:

Não entre num automóvel: eles causam 20% de todos os acidentes fatais.

Não viaje de avião, trem ou navio: 16% de todos os acidentes estão relacionados a estas atividades.

Não ande pela rua: 15% dos acidentes acontecem ali.

Não fique em casa: 17% dos acidentes ocorrem lá.

Na vida não existe lugar seguro ou atividade sem risco. Helen Keller, escritora, oradora e advogada de pessoas incapacitadas, afirmou: "A segurança é praticamente uma superstição. Ela não existe na natureza, e os homens como um todo não a conhecem. Durante nossa longa caminhada, evitar o perigo não é mais seguro do que se expor. A vida pode ser tanto uma experiência desafiadora como um grande nada".

Tudo na vida envolve riscos. E verdade que você corre risco de fracassar quando tenta fazer alguma coisa ousada, pois pode perdê-la.

Mas você também corre risco de fracassar se ficar parado e não tentar nada novo. G. K. Chesterton escreveu: "Não acredito na fatalidade que cai sobre o homem, independentemente do que ele faça. Mas eu realmente acredito num destino que caia sobre ele caso ele não aja. G. K. Chesterton

Não acredito na fatalidade que cai sobre o homem, independentemente do que ele faça. Mas eu realmente acredito num destino que caia sobre ele caso ele não aja. G. K. Chesterton

Quando a questão é correr riscos, creio que existem dois tipos de pessoas: aquelas que não ousam tentar coisas novas e aquelas que não ousam perdê-las.

Pessoas que não ousam tentar	Pessoas que não ousam deixar passar
1. Elas <i>resistem</i> às oportunidades 2. Elas <i>racionalizam</i> suas responsabilidades 3. Elas <i>contam</i> suas impossibilidades 4. Elas <i>abafam</i> o entusiasmo 5. Elas <i>revisam</i> suas imperfeições 6. Elas <i>se recolhem</i> diante dos fracasso de outros 7. Elas <i>rejeitam</i> o custo pessoal envolvido 8. Elas <i>substituem</i> objetivos por prazer 9. Elas <i>se alegram</i> por não terem fracassado 10. Elas <i>descansam</i> antes do fim 11. Elas <i>resistem</i> à liderança 12. Elas <i>não mudam</i> 13. Elas <i>revivem</i> os problemas 14. Elas <i>repensam</i> seu compromisso 15. Elas <i>revertem</i> suas decisões	1. Elas <i>encontram</i> oportunidades 2. Elas <i>cumprem</i> suas responsabilidades 3. Elas <i>se alimentam</i> de impossibilidades 4. Elas <i>inflamam</i> o entusiasmo 5. Elas <i>encaram</i> suas limitações 6. Elas <i>raciocinam</i> sobre as falhas dos outros 7. Elas <i>financiam</i> o custo a partir de seu estilo de vida 8. Elas <i>encontram</i> prazer no objetivo 9. Elas <i>temem</i> a futilidade, não o fracasso 10. Elas <i>terminam</i> antes de des cansar 11. Elas <i>seguem</i> os líderes 12. Elas <i>promovem</i> mudanças 13. Elas <i>buscam soluções</i> 14. Elas <i>cumprem</i> o que prometem 15. Elas <i>completam</i> aquilo que decidiram fazer
Lema: Prefiro tentar uma coisa menor e ser bem-sucedido a tentar uma coisa grande e fracassar.	Lema: Prefiro tentar algo grande e falhar a não tentar nada e ser bem-sucedido.

Se você quer aumentar suas chances de sucesso, precisa se arriscar.

ARMADILHAS QUE AFASTAM AS PESSOAS DOS RISCOS

Se o risco tem um potencial de recompensa tão alto, por que as pessoas não o encaram como um amigo? Creio que elas não fazem isso porque existe uma tendência de se cair em uma das seis armadilhas descritas a seguir.

1. A armadilha da situação embaraçosa

Lá no fundo, ninguém quer ser visto numa situação ruim. E, se você se arriscar e cair com a cara no chão, é bem provável que vai embaraçar a você mesmo. E daí? Supere isso. A única maneira de ser melhor é dar alguns passos adiante - até mesmo passos titubeantes que o façam cair. Pouco progresso é melhor que nenhum progresso. O sucesso chega através de vários pequenos passos. Se você tropeçar quando der um passo pequeno, na maioria das vezes isso pouco importa. Não dê importância a isso. Esqueça os pequenos fracassos.

2. A armadilha da racionalização

As pessoas pegas na armadilha da racionalização geralmente pensam duas vezes antes de tudo e, quando se preparam para agir, dizem a si mesmas: "Talvez isso não seja tão importante". Mas a verdade é que, se você esperar demais, *nada* será importante. Ou, como diz a Quinta Lei da Procrastinação de Ed, "gaste tempo suficiente confirmando a necessidade de uma coisa e a necessidade desaparecerá".

*Gaste tempo suficiente
confirmando a necessidade
de uma coisa e a
necessidade desaparecerá.*

Quinta Lei da
Procrastinação de Ed

Sydney J. Harris diz: "O arrependimento pelas coisas que você fez pode ser curado pelo tempo. O arrependimento pelas coisas que você não fez é que é inconsolável". Se você corre um risco e fracassa, terá menos arrependimentos do que se não fizer nada e também falhar.

3. A armadilha da expectativa irreal

Por alguma razão, muitas pessoas acham que tudo na vida deveria ser fácil. Quando descobrem que os grandes feitos exigem esforço, elas desistem. Mas o sucesso exige trabalho duro.

Se não há vento, rime.
Provérbio latino

considere este provérbio latino: "Se não há vento, reme". Ao se preparar para assumir um risco, não espere receber ventos a favor. Comece tendo em mente que você

precisa remar; então, quando receber alguma ajuda, esta será uma grata surpresa.

4. A armadilha da injustiça

No início de seu livro *The Road Less Traveled*, o psicólogo M. Scott Peck usa as palavras "a vida é dura", querendo dizer, na verdade, que a vida não é justa. Muitas pessoas nunca aprendem essa lição. Em vez de reconhecer isso e seguir em frente, gastam suas energias procurando justiça. Costumam reclamar consigo mesmas: "Eu não deveria estar fazendo isso".

Dick Butler expande esta idéia: "A vida não é justa. Ela não será justa. Pare de resmungar e de chorar, saia e faça as coisas acontecerem para você". Desejar que você não se torne o responsável por assumir um risco não vai deixá-lo mais feliz. Na verdade, isso pode dificultar as coisas. Sua atitude diante do risco é uma escolha sua.

5. A armadilha do momento certo

Don Marquis, famoso escritor e humorista, era conhecido por ser um campeão de procrastinação. Um amigo seu, ciente dessa tendência, perguntou como ele conseguia cumprir suas tarefas diárias.

"Isto é simples", disse ele. "Eu finjo que elas são as tarefas de ontem."

Algumas pessoas tendem a pensar que existe um momento perfeito para fazer tudo — mas que esse momento ainda não chegou. Então, elas esperam. Mas Jim Stovall adverte: "Não espere todas as

luzes ficarem verdes para sair de casa". Se você esperar pelo momento perfeito, vai ficar esperando para sempre. Quanto mais você esperar, mais cansado vai ficar. William James sabiamente declarou que "não há nada mais fatigante que a espera eterna de uma tarefa não cumprida". Não use a espera do momento correto como uma desculpa para a procrastinação.

6 . A armadilha da inspiração

Alguém disse certa vez: "Você não precisa ser grande para começar, mas precisa começar para ser grande". Muitas pessoas querem esperar a inspiração antes de desejarem dar o primeiro passo e correr um risco. Acho que isso é especialmente verdadeiro com relação a pessoas com veia artística. Ao ser perguntado sobre qual era a diferença entre um escritor profissional e um amador, o dramaturgo Oscar Wilde disse que um amador escreve quando sente vontade, e o profissional escreve a todo e qualquer instante.

Quando a questão é seguir adiante, Bill Glass dá o seguinte conselho: "Quando você tiver um *insight* ou uma inspiração, faça alguma coisa sobre aquilo nas 24 horas seguintes; caso contrário, as possibilidades vão trabalhar contra você".

VOCÊ ESTÁ CORRENDO RISCOS SUFICIENTES?

Ao considerar seu modo de vida, analise se você está correndo riscos suficientes - não riscos sem sentido, mas riscos inteligentes. Ainda que você não caia em nenhuma das seis armadilhas mencionadas anteriormente, é bem possível que esteja participando do jogo de modo muito seguro. Como saber? Olhando para seus erros. Fletcher L. Byrom diz:

Tenha certeza de gerar um número razoável de erros. Sei que isso é natural para algumas pessoas, porém muitos executivos têm tanto medo de errar que enrijecem suas empresas usando controles e mais controles, desencorajando a inovação e, no fim, estão tão estruturados em termos pessoais que perdem as oportunidades inesperadas que podem fazer com que a em

presa suba como um foguete. Portanto, dê uma olhada em seus registros e, se puder chegar ao final do ano e perceber que não cometeu erros demais, cometa algum erro e aí, meu amigo, você vai saber que não tentou tudo o que poderia ter tentado.

Se você está sendo bem-sucedido em tudo o que faz, é bem possível que não esteja se esforçando o suficiente. Isso significa que você não está correndo riscos suficientes.

OUTRO TIPO DE RISCO

É possível que você sinta dificuldades de considerar o exemplo de grandes exploradores e aventureiros da história como Amélia Earhart. Os riscos que aquelas pessoas correram podem ter sido muito diferentes daqueles que você vivência. Caso sejam, você precisa conhecer alguém cuja disposição de assumir riscos pareça-se mais com a sua.

Seu nome era Joseph Lister, e ele era a segunda geração de médicos de uma família da Inglaterra. Ele nasceu em 1827 e, naqueles dias, a cirurgia era uma coisa horivelmente dolorosa.

Se você tivesse o azar de se machucar no século XIX e seu tratamento exigisse uma cirurgia, veja a situação que o aguardava. Você seria levado ao teatro cirúrgico, um prédio separado do bloco principal do hospital, visando com isso impedir que os pacientes ficassem nervosos demais por ouvirem seus gritos (a anestesia ainda não havia sido inventada). Você seria amarrado a uma mesa muito semelhante àquela de sua rústica cozinha, debaixo da qual havia uma banheira com areia, posicionada de modo a coletar o sangue que escorresse.

Sua cirurgia poderia ser executada por um médico ou um barbeiro, provavelmente cercado por um grupo de observadores e assistentes. Todos eles estariam vestidos com suas roupas normais, as quais já haviam sido usadas o dia inteiro enquanto viajavam pela cidade ou cuidavam dos pacientes. Os instrumentos usados pelo cirurgião estavam guardados em alguma gaveta próxima, e haviam sido colocados ali depois da última cirurgia (sem que tivessem sido limpos). No caso de o cirurgião precisar ter as mãos livres, ele normalmente segurava a faca entre os dentes.

Suas chances de sobreviver a uma cirurgia estavam um pouco acima de 50%. Se você tivesse o infortúnio de ser operado num hospital militar, suas chances caíam para cerca de 10%. Sobre essas condições de cirurgia, um médico daquela época escreveu: "Um homem deitado na mesa de operações de um de nossos hospitais cirúrgicos está exposto a um risco de morte muito maior que o de um soldado inglês na batalha de Waterloo".

DETERMINADO A FAZER DIFERENÇA

tal qual outros cirurgiões de sua época, Lister estava perturbado com a taxa de mortalidade de seus pacientes, mas não sabia qual era a causa. Porém, estava determinado a encontrar um meio de salvar a vida de mais pacientes.

A primeira mudança significativa aconteceu quando Lister recebeu alguns relatórios das mãos de seu amigo, Thomas Anderson, um professor de química. Os papéis haviam sido escritos pelo cientista Louis Pasteur. O cientista francês afirmava que a gangrena era causada não pelo ar, mas por bactérias e germes presentes no ar. Lister achou que aquelas idéias eram notáveis. Teorizou que, se os perigosos micróbios pudessem ser eliminados, seus pacientes teriam uma chance maior de evitar a gangrena, a contaminação do sangue e outras infecções que normalmente os levavam à morte.

A INOVAÇÃO FAZ DELE UM PROSCRITO

Em função do que sabemos hoje sobre germes e infecções, as idéias de Lister parecem ser de senso comum. Mas essas idéias eram radicais demais para a época. Mesmo entre os membros da comunidade médica. Quando apresentou suas idéias aos cirurgiões mais experimentados do hospital em que trabalhava em Edimburgo, Lister foi insultado, ridicularizado e rejeitado. A cada dia, durante suas visitas aos pacientes, seus colegas o insultavam e criticavam sem piedade. Ele era um proscrito.

Apesar da rejeição de seus colegas de profissão e de um temperamento calmo, Lister se recusou a voltar atrás. Ele continuou a estu-

dar o problema, mas fazia suas pesquisas em casa. Por muito tempo ele e sua esposa trabalharam num laboratório montado na cozinha. Eles acreditavam que a chave era descobrir uma substância que fosse capaz de matar os micróbios.

Lister chegou finalmente ao ácido carbólico, uma substância usada para limpar os esgotos da cidade de Carlisle. Com sua pesquisa preliminar concluída, ele estava pronto para testar sua teoria. Mas isso envolveria um outro risco, ainda maior que a rejeição de seus colegas: ele precisaria experimentar o ácido carbólico em um paciente vivo, sem saber se aquilo poderia salvá-lo ou matá-lo.

UM RISCO AINDA MAIOR

Lister resolveu esperar até encontrar a pessoa certa. Precisaria ser alguém que estivesse com os dias contados. Encontrou seu paciente em 12 de agosto de 1865. Um garoto de onze anos, atropelado por uma carroça, foi trazido ao hospital. Sua perna feriu-se com tal gravidade que os ossos perfuraram a pele. Sua ferida estava aberta havia mais de oito horas. Ele era o tipo de paciente que normalmente não sobreviveria.

Lister usou o ácido carbólico para limpar a ferida, seus instrumentos e qualquer coisa que fosse entrar em contato com o paciente. Ele também envolveu a ferida em panos embebidos na substância. Então esperou. Um dia, dois dias, três dias, quatro dias se passaram. Para sua alegria, depois de quatro dias não havia sinal de febre ou infecção no sangue. Depois de seis semanas, o garoto pôde andar novamente.

Debaixo de severas críticas, Lister passou a usar ácido carbólico em todos os seus procedimentos. Entre 1865 e 1866 ele cuidou de onze pacientes com fraturas múltiplas e nenhum deles contraiu infecção. Enquanto prosseguia tratando os pacientes com esses procedimentos, Lister pesquisava para melhorar seus métodos, encontrando outras substâncias anti-sépticas que funcionavam ainda melhor.

O RESULTADO DO RISCO

Em 1867 Lister publicou suas descobertas, mas a comunidade médica ainda o ridicularizava. Por mais de uma década ele divulgou suas

técnicas e encorajou outros médicos a adotarem as mesmas práticas. Finalmente, em 1881, dezesseis anos depois de seu primeiro sucesso com um paciente, seus colegas do Congresso Médico Internacional, ocorrido em Londres, reconheceram seus avanços. Chamaram seu trabalho de talvez o maior avanço jamais conseguido na área da cirurgia. Em 1883, recebeu um título de nobreza. Em 1897, tornou-se barão. Hoje, quando passar por qualquer tipo de cirurgia - como eu já passei - você tem uma dívida de gratidão com o Dr. Joseph Lister. Seu risco garantiu nossa segurança.

Os riscos de Lister podem não parecer tão importantes quantos os assumidos por pessoas como Amélia Earhart, mas isso não importa. O que ele fez trouxe-lhe grande satisfação, além de benefícios duradouros a outros. Antes ele não estava feliz com o sucesso que tinha como médico. Tentou alguma coisa mais difícil - e arriscada. E isso o que importa. Você arrisca porque quer alcançar alguma coisa de valor. Esta é outra maneira de se dar a volta por cima.

11 Seu décimo primeiro passo para dar a volta por cima:

Se você se der bem logo na primeira, tente algo mais difícil.

A disposição de assumir riscos maiores é um dos pontos principais para se atingir o sucesso. Você vai se surpreender ao descobrir que isto pode resolver dois problemas diferentes.

Primeiro, se você tem atingido todos os objetivos que estabeleceu para si mesmo, então é preciso aumentar sua disposição de assumir desafios. A estrada para o próximo nível é sempre uma subida, e, por isso, você não pode ficar com o câmbio no ponto morto.

Por outro lado, se você está numa posição onde parece que não atingiu muitos de seus objetivos, é possível que não esteja se arriscando o suficiente. Mais uma vez a resposta é ter disposição de assumir riscos maiores (é irônico que pontos opostos do espectro converjam para uma mesma posição na área do risco).

Pense no próximo grande objetivo diante de você. Elabore um plano para atingi-lo. Então, trabalhe neste plano para ver se você

incluiu riscos suficientes. Se não, descubra partes do plano onde você pode sair da zona de conforto, assumir mais riscos e incrementar sua probabilidade de sucesso.

Passos para dar a volta por cima:

1. Perceba que existe uma importante diferença entre pessoas medianas e pessoas empreendedoras.
2. Use uma nova definição de *fracasso*.
3. Remova o "eu" do fracasso.
4. Aja e reduza seu medo.
5. Mude sua atitude com relação ao fracasso aceitando responsabilidades.
6. Não deixe que o fracasso que está fora de você entre em você.
7. Diga adeus ao ontem.
8. Mude-se a si mesmo, e seu mundo mudará.
9. Deixe de pensar em si mesmo e comece a dar-se a si mesmo.
10. Encontre as coisas boas dentro de cada situação ruim.
11. Se você se der bem logo na primeira, tente algo mais difícil.

FAÇA DO FRACASSO SEU MELHOR AMIGO

Aquilo que fere, instrui.

Benjamin Franklin

A idéia de fazer do fracasso seu melhor amigo pode parecer estranha a você. Mas a verdade é que o fracasso pode ser tanto seu amigo quanto seu inimigo — e é você quem escolhe o que ele vai ser. Se você toca a "Marcha Fúnebre" toda vez que erra, então o fracasso vai continuar sendo seu inimigo. Mas, se você decide aprender com seus fracassos, colherá frutos deles, e isto fará do fracasso um amigo. Se você constantemente usa os fracassos como trampolins para o sucesso, então o fracasso será seu *melhor* amigo. Permita-me mostrar-lhe o que quero dizer.

ABRAÇANDO A TRAGÉDIA

Como você se sentiria diante de um acidente que custou seu nariz, seu braço direito e todos os dedos da mão esquerda? Acho que você não teria sentimentos muito positivos. Mas foi isso o que aconteceu ao dr. Beck Weathers. Ele define esse episódio como um momento decisivo de sua vida — o evento que mudou tudo ao seu redor.

"Se eu gostaria de ter minhas mãos de volta?", disse ele em uma entrevista à rede de televisão CBS. "Claro que sim. Mas quer saber se

eu gostaria de ter minhas mãos outra vez para voltar a ser quem eu era? Não."

Que acontecimento faria um homem voluntariamente *abraçar* uma deficiência tão drástica? A resposta está no monte Everest. Beck Weathers era uma das pessoas que estavam naquela montanha durante o hoje famoso acidente de 1996, quando uma nevasca ceifou a vida de doze pessoas.

UMA EXPERIÊNCIA NADA USUAL NO TOPO DA MONTANHA

Weathers tinha 49 anos quando escalou o Everest. Nesta altura de sua vida, ele estava completando dez anos de alpinismo. Isso o consumiu. Ele reconhece:

Arrependo-me do tempo que fiquei longe de minha família, de minha esposa e dos dois filhos. Há uma enorme dose de egoísmo envolvida nesta atividade. Percebo que estava vivendo em função do alpinismo e deixando todo o resto de minha vida de lado. E um objetivo muito extremo, e ele nunca tem fim. Você vive um dia de felicidade e, então, já começa a planejar a próxima viagem.'

Weathers sempre gastava bastante tempo na preparação de sua próxima viagem. Antes do Everest, ele escalara seis dos sete maiores picos de todos os continentes. Antes de cada escalada ele se submetia a um rigoroso regime de treinamento.

Para a escalada do Everest Weathers se uniu a uma expedição liderada pelo neozelandês Rob Hall. Antes de o grupo chegar ao campo elevado (a 26 mil pés, cerca de 8500 metros), Weathers estava indo bem, a despeito das condições adversas: temperaturas extremamente baixas e apenas um terço do oxigênio disponível ao nível do mar. Porém, ao chegar ao pico em 10 de maio. Weathers percebeu que estava em apuros. Alguns anos antes ele se submetera a uma cirurgia para correção da visão, a ceratotomia radial. Ao subir a montanha, a altitude fez com que seu cristalino se desprendesse, deixando-o cego.

DEIXADO PARA MORRER

Naquele momento, a decisão mais sabia seria permanecer no local onde estava e, depois, se juntar ao resto do grupo quando eles descessem do topo. Mas o desapontamento de Weathers por não poder prosseguir foi logo ofuscado pela aterrorizante condição do tempo. Uma tempestade sem igual envolveu toda a montanha, baixando a temperatura para cerca de 50 graus abaixo de zero e aumentando a velocidade do vento para mais de 110 quilômetros por hora. A tempestade fez com que cada um lutasse sozinho por sua sobrevivência. Por causa disso, Weathers foi deixado para trás. Várias horas se passaram e ele entrou em coma devido a hipotermia.

Os colegas de Weathers o procuraram depois durante horas. Na manhã de 11 de maio, eles o encontraram: estava coberto de gelo e quase não respirava. Eles sabiam que ele iria morrer e, assim, deixaram-no onde estava, voltaram ao acampamento e se comunicaram com sua esposa por rádio, informando que ele estava morto.

Nenhuma pessoa voltara de um coma hipotérmico e sobrevivera — exceto Beck Weathers. De alguma maneira ele reviveu, levantou-se, encontrou o caminho e cambaleou de volta ao acampamento. Sua jaqueta estava aberta, seu rosto estava totalmente escuro e quase irreconhecível por causa das queimaduras provocadas pelo gelo; seu braço estava branco como mármore, congelado na posição horizontal, adiante dele.

RESSURREIÇÃO!

Mesmo depois de seu miraculoso retorno ao acampamento, ninguém achava que Weathers sobreviveria. Mas ele perseverou. De volta a Dallas, recebeu atenção médica total. Submeteu-se a dez cirurgias: amputaram os dedos de sua mão esquerda, seu braço direito perto do cotovelo e reconstruíram seu nariz a partir de outras partes de seu corpo.

Durante todo esse tempo, Weathers passou por um processo radical de aprendizado. Ele acredita que trocou suas mãos por algo mais valioso: lições sobre ele mesmo, seus valores, sua vida. Ele admite:

Acho que sou uma pessoa muito mais feliz, agora que passei por tudo isso. Tenho um conjunto de prioridades diferente. Você nunca sabe quem é e o que é até que seja realmente testado. Você aprende muito mais do que o sucesso seria capaz de ensiná-lo depois que o fracasso lhe dá um chute na orelha.

A atitude de Beck Weathers reflete mais do que simples gratidão por ter sobrevivido a uma tragédia que poderia ter tirado sua vida. Ele demonstrou uma capacidade de aprender que permitiu que sua vida fosse mudada para melhor. Ele deu a volta por cima, fazendo da dificuldade sua melhor amiga.

É UMA POSTURA

Felizmente você não precisa ser deixado para morrer no topo de uma montanha para se tornar alguém receptivo ao ensino e aprender como transformar o fracasso em seu melhor amigo. Você pode fazer isso na segurança de seu lar. Tudo o que é necessário é uma atitude correta.

Sua atitude diante do fracasso determina qual será sua atitude depois do fracasso.

Sua atitude diante do fracasso determina qual será sua atitude depois do fracasso. Algumas pessoas nunca entendem isso. John H. Holiday, por exemplo, fundador e editor do jornal *Indianapolis News*, entrou esbravejando em seu escritório num certo dia, atrás da pessoa que escrevera *haltura*, em vez de *altura*. Quando o funcionário verificou o original e disse que o próprio Holiday cometera o erro, a resposta do editor foi a seguinte:

— Bem, se foi assim que eu escrevi, então esta deve ser a maneira correta.

O jornal publicou a palavra com a grafia errada durante trinta anos. Louis Armstrong observou com bastante humor: "Há pessoas às quais é impossível ensinar algo que não saibam".

A receptividade ao ensino é uma atitude, uma postura que diz: "Não importa o quanto eu saiba (ou pense que saiba): ainda posso aprender com esta situação". Esse tipo de pensamento pode ajudá-lo

a transformar a adversidade em vantagem. Pode fazer de você um vencedor até mesmo nas situações mais difíceis. Sydney Harris resume os elementos de uma postura receptiva ao ensino: "Um vencedor sabe quanto ainda tem de aprender, mesmo quando é considerado um *expert* pelos outros. Um perdedor quer ser considerado um *expert* pelos outros antes de ter aprendido o suficiente para saber quão pouco ele sabe".

Um vencedor sabe quanto ainda tem de aprender, mesmo quando é considerado um expert pelos outros. Um perdedor quer ser considerado um expert pelos outros antes de ter aprendido o suficiente para saber quão pouco ele sabe. Sydney Harris

Jim Zaboloski, escritor da área de negócios, escreveu:

Ao contrário da crença popular, considero o fracasso uma necessidade nos negócios. Se você não está errando pelo menos cinco vezes ao dia, é bem provável que você não esteja trabalhando o suficiente. Quanto mais você faz, mais erra. Quanto mais erra, mais aprende. Quanto mais aprende, melhor fica. A palavra-chave aqui é *aprender*. Se você repete o mesmo erro duas ou três vezes, é sinal de que não está aprendendo com ele. Você precisa aprender com seus próprios erros e com os erros daqueles que estão diante de você."

COMO APRENDER COM SEUS ERROS E FRACASSOS

William Bolitho mostra a diferença entre uma pessoa sensata e uma tola: "A coisa mais importante da vida não é capitalizar em cima do que conseguimos. Qualquer tolo pode fazer isso. A coisa realmente importante é lucrar com nossas perdas. Isto requer inteligência e faz a diferença entre um homem sensato e um idiota".

Qualquer pessoa pode fazer do fracasso seu melhor amigo se mantiver uma atitude receptiva ao aprendizado e usar de estratégia para aprender com o fracasso. Para transformar as perdas em lucros faça as seguintes perguntas todas as vezes em que você estiver diante de uma dificuldade:

1. O que provocou o fracasso: a situação, outra pessoa ou eu mesmo?

Você não pode descobrir o que pode fazer, até que faça tudo o que pode para descobrir o que deu errado. Portanto, é aqui que você precisa começar. Se você deixou de personalizar o erro, conforme sugeri no capítulo 3, então fica mais fácil separar as coisas.

Onde as coisas saíram errado.^ Você estava no meio de um caso perdido? Foi alguma outra pessoa que criou o problema? Você cometeu algum erro? Quando Beck Weathers examinou sua experiência no monte Everest, depois do fato ocorrido, percebeu que havia cometido alguns erros que o levaram ao fracasso. Ele explicou que "quando se está naquela altura, você se torna um estúpido de alto nível".

Sempre comece o processo de aprendizado tentando identificar a causa do problema.

2. O que aconteceu foi realmente um fracasso ou apenas um deslize?

Você precisa determinar se o que aconteceu foi realmente um fracasso. Aquilo que você considera como sendo uma falha pode ter sido apenas a tentativa de satisfazer expectativas irreais. Não importa onde você ou outra pessoa o coloca: se o objetivo não é realista e você não o atinge, isto não é um fracasso.

Para dar uma melhor idéia sobre esta situação, deixe-me contar-lhe a história que o presidente Reagan contou antes de deixar a presidência. É sobre *Os Três Mosqueteiros*, do escritor Alexandre Dumas.

O romancista e um amigo tiveram uma discussão séria, e um desafiou o outro para um duelo. Tanto Dumas quanto seu amigo eram atiradores experimentados e temiam que, caso prosseguissem com o duelo, ambos morreriam. Então, decidiram tirar no palitinho para ver quem atiraria em si mesmo. Dumas tirou o palito menor.

Com um suspiro, ele pegou sua pistola, foi até a biblioteca e fechou a porta, deixando atrás de si um grupo de amigos preocupados. Depois de alguns momentos, o ruído de uma arma ecoou pela biblioteca. Seus amigos imediatamente entraram na biblioteca, onde

encontraram Dumas em pé, com a arma ainda fumegando em suas mãos

"Aconteceu uma coisa impressionante", disse Dumas. "Eu errei."

Quando examinar seus problemas, faça como Dumas: não permita que uma expectativa irreal o mate.

Que sucessos estão contidos no fracasso?

Um velho ditado diz: "Uma pedra não pode ser polida sem fricção, nem um homem aperfeiçoado sem provação". Independentemente do tipo de fracasso que você vivencie, sempre existe uma jóia em potencial dentro dele. Às vezes pode ser difícil de encontrá-la, mas você poderá descobri-la se se dispuser a achá-la.

O realista é a pessoa idealista que passou pelo fogo e foi purificada. O céptico é um idealista que passou pelo fogo e se queimou.

Warren Wiersbe

Meu amigo Warren Wiersbe diz: "O realista é a pessoa idealista que passou pelo fogo e foi purificada. O céptico é um idealista que passou pelo fogo e se queimou". Não deixe que o fogo da adversidade faça de você um céptico. Permita que ele o purifique.

4. O que posso aprender a partir do que aconteceu?

Gosto de ler as tiras do *Snoopy*, de Charles Schulz. Em uma de minhas favoritas, Charlie Brown está na praia, construindo um lindo castelo de areia. No momento em que ele se afasta para admirar sua obra, o castelo é repentinamente consumido por uma enorme onda. Olhando para aquele monte de areia que, momentos antes, era sua obra-prima, ele diz: "Deve haver uma lição nisso tudo, mas não sei qual é".

E assim que muitas pessoas encaram a adversidade. Sentem-se tão abaladas pelos fatos que ficam completamente desorientadas e perdem a oportunidade de aprender. Mas sempre há um modo de apren-

A adversidade é o principal caminho em direção à verdade.

Lord Byron

der com os erros e os fracassos. O poeta Lord Byron estava certo quando disse: "A adversidade é o principal caminho em direção à verdade".

O *restaurateur* Wolfgang Puck diz: "Aprendi mais com o restaurante que não deu certo do que com os outros que foram um sucesso". E sucesso é algo que ele conhece muito bem. Ele possui casas muito bem colocadas nas listas de melhores restaurantes: cinco na Califórnia — Spago, Chinois on Main, Postrio, Eureka Brewery e Granita — além de outros em Chicago, Las Vegas e Tóquio.

É difícil apresentar linhas gerais sobre como aprender com os erros, porque cada situação é diferente. Mas, se você mantiver uma postura receptiva ao aprendizado, enquanto analisar o processo e tentar aprender *qualquer coisa* que não poderia aprender de outro modo, vai melhorar a si mesmo. Quando você adota a postura correta, todo obstáculo apresenta você a você mesmo.

5. Sou grato pela experiência?

Uma maneira de se manter uma postura receptiva ao aprendizado é cultivar uma atitude de gratidão. E isso é possível mesmo diante de um enorme desapontamento.

O corredor americano Eddie Hart, por exemplo, perdeu uma das etapas preliminares da corrida de cem metros rasos na Olimpíada de 1972, em Munique. Por causa disso, perdeu a oportunidade de ganhar uma medalha de ouro individual. Porém, sua perspectiva diante da experiência era boa. Ele disse: "Você não conseguirá tudo aquilo que busca. Esta é provavelmente a lição mais importante que aprendi por ter perdido a corrida. Há momentos na vida em que você não consegue o aumento que pediu, o emprego que queria. Você precisa aprender a viver com suas derrotas. O atletismo é muito interessante neste aspecto, pois ele lida o tempo todo com vitórias e derrotas. Antes de você ser um verdadeiro vencedor, é preciso aprender a perder".

Hart ficou agradecido pela medalha que ganhou como membro da equipe de revezamento — e pela lição que aprendeu sobre conviver com as derrotas. Depois de sofrer um fracasso, tente cultivar um senso de gratidão semelhante.

6. Como posso transformar isso num sucesso?

O escritor William Marston escreve: "Se existe um único fator de sucesso na vida, este é a habilidade de extrair lucros das derrotas. Todo sucesso que presenciei foi alcançado porque a pessoa mostrou-se capaz de analisar a derrota e realmente se beneficiar dela na oportunidade seguinte".

Determinar o que saiu errado numa determinada situação é algo de grande valor. Mas transformar esta análise em outro passo e descobrir como usá-lo em seu benefi-

Se existe um único fator de sucesso na vida, este é a habilidade de extrair lucros das derrotas.

William Marston

cio é o verdadeiro diferencial quando se trata de dar a volta por cima. Às vezes o benefício vem do fato de se aprender alguma coisa que vai ajudá-lo a evitar o mesmo erro no futuro. Em outros momentos, será uma descoberta bem-vinda, tal qual o fonógrafo de Edison ou o algodão-pólvora de Schönbein. Se você está disposto a tentar, com frequência vai extrair algo de valor de um desastre qualquer.

7. Quem pode me ajudar nesta questão?

As pessoas dizem que há dois tipos de aprendizado: a experiência, que é obtida a partir de nossos próprios erros, e a sabedoria, aprendida a partir dos erros dos outros. Recomendo que você aprenda com os erros dos outros sempre que possível.

Aprender com seus próprios erros fica mais fácil quando se tem a ajuda de um sábio conselheiro. Depois de cometer erros enormes, pedi conselhos a diversas pessoas: meu pai, Jack Hayford, Élmer Towns e minha esposa, Margaret (que está sempre disposta a partilhar comigo suas opiniões sobre minhas grandes bobagens).

É importante buscar ajuda da pessoa certa. Ouvi a história de um recém-empossado servidor publico que estava chegando a seu novo escritório. Ao sentar-se em sua cadeira pela primeira vez, descobriu que seu antecessor deixara três envelopes com instruções que diziam que eles deveriam ser abertos somente em situações críticas.

Não demorou muito e o homem se viu em problemas com a imprensa; então, decidiu abrir o primeiro envelope. A nota dizia: "Culpe seu antecessor". E foi isso o que ele fez.

As coisas permaneceram boas por algum tempo. Porém, alguns meses depois, o homem estava em dificuldades novamente e, assim, abriu o segundo envelope. A mensagem dizia: "Reorganize-se". O homem seguiu o conselho.

Isso deu a ele um pouco mais de tempo. Mas, pelo fato de nunca ter realmente resolvido nenhuma das questões anteriores, meteu-se novamente em confusão, desta vez maior que as anteriores. Em total desespero, ele abriu o último envelope, que dizia: "Prepare três envelopes".

Busque ajuda, mas esteja certo de que está procurando alguém que tenha enfrentado suas falhas *com sucesso*.

8. Para onde vou agora?

Depois de ter organizado seu pensamento, chega a hora de descobrir o que vai fazer a seguir. Em seu livro *Everyone's a Coach* (Todo o mundo é um técnico), Don Shula e Ken Blanchard afirmam: "Aprender é definido como uma mudança de comportamento. Você não aprendeu nada até que seja capaz de tomar uma ação".

*Aprender é definido como
uma mudança de
comportamento. Você não
aprendeu nada até que
seja capaz de tomar uma
ação.*

Don Shula e Ken
Blanchard

MINHA PRÓPRIA MONTANHA A ESCALAR

Você estará fazendo uma importante transição em sua vida quando for capaz de aprender a partir de qualquer experiência ruim e, portanto, transformá-la numa coisa boa. Há vários anos tenho ensinado uma coisa que, creio, lança luz sobre o assunto da mudança:

As pessoas mudam quando...

Já estão machucadas demais,

Aprenderam o suficiente para saber que querem isso, e
Receberam o suficiente para realizar essa mudança.

Aprendi a verdade desta afirmação em um nível completamente diferente no dia 18 de dezembro de 1998. Durante a festa de Natal de minha empresa, senti uma dor tão forte no peito que caí no chão. Sofri um sério ataque cardíaco. A propósito: o ataque do coração só é moderado quando acontece no coração dos outros! O meu foi muito sério! Sou sincero em dizer que achava que não passaria daquela noite. Mais tarde, meus médicos disseram que, se eu tivesse passado por aquilo quatro anos antes, não teria sobrevivido. Os cardiologistas não possuíam naquela época a tecnologia que salvou minha vida.

O QUE EU GANHEI

Meu ataque cardíaco foi uma experiência dolorosa e inesperada, mas sinto que Deus foi muito bom para mim durante todo o processo. Diversos médicos experientes estiveram ao meu lado e fizeram não apenas com que eu sobrevivesse, mas que não tivesse nenhuma seqüela. Aprendi muitas coisas com isso, como por exemplo:

- Quando a questão é dizer a seus queridos que eles são importantes para você, não existe uma medida que diga o quanto isso é suficiente.
- Creio que minha obra na terra ainda não terminou, e que Deus me poupou para que possa concluí-la.
- Devo mudar meu estilo de vida para o bem de minha saúde, da qualidade de minha vida e do impacto que desejo causar no futuro.

Meu cardiologista, o dr. Marshall, disse-me que homens que sofreram ataques do coração ainda jovens vivem mais e de modo mais sadio do que aqueles que nunca sofreram. Estou determinado a aprender com a experiência. Mudei minha dieta alimentar

Exercito-me todos os dias e me esforço para viver uma vida equilibrada. O comentário de Mark Twain é verdadeiro: "A única maneira de conservar sua saúde é comer o que você não quer, beber

o que você não gosta e fazer aquilo que jamais faria em outra circunstância".

Devo admitir que em alguns momentos isto é uma luta enorme, mas estou perseverando. Está fazendo quase um ano que sofri esse ataque e não trapaceei com relação à minha dieta e ao meu programa de exercícios. E não farei isso. As mudanças que realizei são perma-

*Não deixe que seu
aprendizado o leve ao
conhecimento; deixe que ele
o leve à ação.
Jim Röhn*

nentes. Guardei em meu coração os comentários de Jim Rohn: "Não deixe que seu aprendizado o leve ao conhecimento; deixe que ele o leve à ação". Creio que as ações que estou tomando agora vão permitir que eu aprecie minha vida, meus filhos e os futuros netos. Isto vai

permitir que eu continue minha missão por décadas que, de outra maneira, eu não veria.

Você não precisa sofrer um ataque do coração ou ser pego por uma tempestade de neve no monte Everest para fazer do fracasso seu melhor amigo. Tudo o que precisa fazer é manter um coração aberto ao aprendizado e ficar ansioso para aprender todas as vezes em que cair.

12 Seu décimo segundo passo para dar a volta por cima:

Aprenda com uma experiência ruim e transforme-a numa coisa boa.

Analise um fracasso recente à luz das perguntas feitas neste capítulo:

1. O que provocou o fracasso: a situação, outra pessoa ou eu mesmo?
2. O que aconteceu foi realmente um fracasso ou apenas um deslize?
3. Que sucessos estão contidos no fracasso?

4. O que posso aprender a partir do que aconteceu?
5. Sou grato pela experiência?
6. Como posso transformar isso num sucesso?
7. Quem pode me ajudar nesta questão?
8. Para onde vou agora?

Reserve um tempo para escrever suas conclusões, o que você aprendeu a partir de sua análise e qualquer atitude que você precise tomar para transformar seu fracasso num sucesso. Compartilhe suas observações com um conselheiro que possa determinar se suas conclusões estão no rumo certo.

Passos para dar a volta por cima:

1. Perceba que existe uma importante diferença entre pessoas medianas e pessoas empreendedoras.
2. Use uma nova definição de *fracasso*.
3. Remova o "eu" do fracasso.
4. Aja e reduza seu medo.
5. Mude sua atitude com relação ao fracasso aceitando responsabilidades.
6. Não deixe que o fracasso que está fora de você entre em você.
7. Diga adeus ao ontem.
8. Mude-se a si mesmo, e seu mundo mudará.
9. Deixe de pensar em si mesmo e comece a dar-se a si mesmo.
10. Encontre as coisas boas dentro de cada situação ruim.
11. Se você se der bem logo na primeira, tente algo mais difícil.
12. Aprenda com uma experiência ruim e transforme-a numa coisa boa.

Aumentando suas
chances de sucesso

FUJADAS DEZ PRINCIPAIS RAZOES POR OUE AS PESSOAS FALHAM

*Senhor, livra-me do homem que nunca comete
erros e também daquele que comete o
mesmo erro duas vezes.*

Dr. William Mayo

Não valorizo muito a idéia de sorte. Creio que normalmente as coisas dão certo ou errado para uma pessoa em função de suas ações. Creio que na maior parte das vezes é você mesmo quem cria sua sorte, trabalhando duro, exercitando a autodisciplina, sendo persistente e fazendo do crescimento pessoal uma prioridade diária. Adicione a tudo isso a bênção de Deus, e você não precisará mais pensar em sorte.

Porém, há alguns anos, deparei-me com um artigo do *Los Angeles Times* que quase me fez mudar de idéia sobre a sorte. Eis o que dizia o artigo:

NOVA YORK - Sacudido, machucado e ferido num acidente de carro, além de ter sido roubado, Lawrence Hanratty foi nomeado na sexta-feira passada o homem mais azarado de Nova York.

Depois de ter ficado em coma por várias semanas em 1984 em função de um acidente ocorrido num prédio em construção, no qual foi eletrocutado, Hanratty perdeu os advogados que lutavam para constatar sua invalidez — um foi destituído dois morreram —, e sua esposa fugiu de casa com o advogado dela

Hanratty, que passara vários anos lutando contra problemas do coração e doença no fígado, teve seu carro destruído num acidente no ano passado. Quando a polícia deixou o local do acidente, ele foi assaltado.

"Costumo dizer a mim mesmo: 'Por quantos testes mais eu vou passar na vida para saber o quanto posso suportar?'" disse Hanratty ao *New York Daily News*, descrevendo os mais de dez anos de agonia que se passaram com comentários do tipo "Você acha que as coisas estão ruins? Espere até conhecer... Larry Azarado".

Como se já não tivesse passado por sofrimento suficiente, este homem de 38 anos, nascido na cidade de Mt. Vernon, Estado de Nova York, disse que uma companhia de seguros queria cortar alguns benefícios, e o dono de seu apartamento estava pensando em pedir de volta o imóvel em que morava.

Deprimido e sofrendo de agorafobia (medo de lugares abertos), Hanratty usa um tubo de oxigênio e toma 42 comprimidos por dia em função de seus problemas no coração e no fígado. Porém, com a ajuda de seus vizinhos e de um congressista do Estado de Nova York, ele ainda não desistiu.

"Sempre há uma esperança", disse ele."

Ler esta história dá vontade de sair e procurar o pobre Larry para ver se você pode ajudá-lo de alguma maneira, não é?

Creio que a experiência de Lawrence Hanratty não é típica da maioria das pessoas que fracassam com frequência ou que costumam passar constantemente por adversidades. Por quê? Porque, na maioria das vezes, os problemas que enfrentamos são o resultado de nossas ações negativas. São nossa própria culpa.

AS DEZ PRINCIPAIS MANEIRAS DE AS PESSOAS ATRAPALHAREM A SI MESMAS

Muitas pessoas têm pontos cegos quando se trata de conhecerem a si mesmas. Algumas vezes os pontos cegos se aplicam a seus pontos

fortes, mas na maioria das vezes as pessoas erram por não verem suas próprias fraquezas. E isto causa problemas. Se você não sabe que tem um problema, então não pode trabalhar para consertá-lo.

Quero contar-lhe nas próximas páginas aquilo que tenho observado e que considero as dez principais razões pelas quais as pessoas fracassam. Enquanto as estiver lendo, por favor mantenha sua mente aberta e tente enxergar a si mesmo e seus defeitos nas descrições apresentadas. Conscientize-se das questões recorrentes em sua vida. Ao lê-las, é possível que você encontre seu calcanhar de Aquiles. A propósito, o Aquiles mitológico da cultura grega era um guerreiro que seria indestrutível, não fosse um pequeno ponto em seu calcanhar. E foi esse pequeno ponto que causou toda sua desgraça. É desta maneira que os pequenos defeitos trabalham. Portanto, não minimize mentalmente a quantidade de danos que uma fraqueza possa criar.

1. Habilidades interpessoais fracas

O maior obstáculo ao sucesso que vejo nos outros é, de longe, uma capacidade limitada de entender as pessoas. Há pouco tempo o *Wall Street Journal* publicou um artigo sobre as razões pelas quais os executivos falhavam. No topo da lista estava a inabilidade de as pessoas se relacionarem efetivamente com as outras.

Estava conversando com algumas pessoas alguns dias atrás, e elas reclamavam do fato de não terem ganho um contrato comercial no qual haviam investido muito.

"Não foi justo", disse uma das pessoas. "Todos os envolvidos se conheciam e não tivemos nenhuma chance. É tudo politicagem." Mas o que discutimos não foi política. Foram relacionamentos.

As escritoras Carole Hyatt e Linda Gottlieb destacam que pessoas que fracassam em seus empregos normalmente citam "politicagem" como a razão de seus fracassos, mas a realidade é que aquilo que chamam de política nada mais é senão a interação normal entre as pessoas. Hyatt e Gottlieb afirmam que

A maioria das carreias envolve outras pessoas. Você pode ter uma grande inteligência em termos acadêmicos e ainda assim ter falta de inteligência social a habilidade de ser um bem

ouvinte, de ser sensível em relação aos outros e fazer e receber críticas com a mesma disposição.

Se as pessoas não gostam de você, elas podem *ajudá-lo* a fracassar. Por outro lado, você pode evitar diversos erros se for socialmente inteligente. Um erro pode realmente favorecer sua carreira se o chefe achar que você lidou com a situação de uma maneira madura e responsável.

O ingrediente mais importante da fórmula do sucesso é saber como se dar bem com as pessoas.
Theodore Roosevelt

Como você é quando a questão é trabalhar com outras pessoas? Você é genuíno e autêntico ou levanta uma barricada diante das pessoas? Você ouve os outros com atenção ou é você quem fala a maior parte do tempo? Você espera que as pessoas se conformem aos seus de-

sejos, à sua agenda e aos seus objetivos, ou você busca atender as pessoas nos momentos em que elas estão disponíveis?

Se você ainda não aprendeu como lidar com as pessoas, então estará sempre travando uma batalha para ser bem-sucedido. Porém, se fizer das habilidades interpessoais uma força, isto o levará mais longe que qualquer outra habilidade que você possa desenvolver. As pessoas gostam de fazer negócios com pessoas de quem elas gostam. Ou então, colocando as coisas como o presidente Theodore Roosevelt fez, "o ingrediente mais importante da fórmula do sucesso é saber como se dar bem com as pessoas".

2. Uma atitude negativa

Vi uma *charge* que mostrava um homem cuja mão estava sendo lida por uma cigana. Ao estudar a mão do homem, a cigana diz:

— Você será triste, miserável e pobre até atingir os 30 anos.

— Uau! — disse o homem — e o que vai acontecer quando eu fizer 31 anos?

— Você vai se acostumar — disse a cigana.

Suas reação diante das circunstâncias da vida têm tudo a ver com seu bem-estar e seu sucesso. W. Clement Stone conta uma história

sobre uma jovem que se mudou com seu marido para o deserto da Califórnia durante a Segunda Guerra Mundial.

Pelo fato de ter nascido na costa leste, o deserto parecia um tanto desolado e remoto para ela. O lugar onde moravam também não ajudava. O único lugar que encontraram era uma cabana próxima a uma vila de índios, onde nenhum deles falava inglês. Ela passava uma boa parte do dia sozinha, esperando que o calor diminuísse um pouco.

Quando seu marido passou um longo período de tempo fora, a jovem escreveu uma carta para sua mãe dizendo-lhe que estava voltando para casa. Poucos dias depois, ela recebeu a seguinte resposta:

Dois homens olhavam pela janela de sua cela. Um viu o chão, o outro viu as estrelas.

Aquelas palavras ajudaram a moça a ver as coisas de modo diferente. Talvez ela não pudesse melhorar a situação, mas poderia melhorar a si mesma. Cultivou amizade com seus vizinhos índios, começou a trabalhar com eles, tecendo e fazendo cerâmicas, além de dedicar um tempo para conhecer o deserto e descobrir sua beleza natural. De um momento para outro, viu que estava vivendo em um mundo completamente novo — e a única coisa que havia mudado era sua atitude.

Se as circunstâncias frequentemente o deprimem, então é bem possível que seja hora de mudanças — não da situação, mas de sua atitude. Se você puder aprender como extrair o melhor de qualquer situação, então poderá remover um enorme obstáculo que se coloca entre você e seus sonhos.

3. Estar fora de lugar

Embora sempre seja necessário avaliarmos nossas atitudes quando as circunstâncias não nos agradam, às vezes uma mudança da situação também é necessária. Algumas das causas de fracassos crônicos podem ser a inadequação de habilidades, interesses, personalidades ou valores.

Um bom exemplo pode ser visto na vida do produtor de filmes David Brown. Ele começou trabalhando em empresas e foi mandado

embora de três empregos diferentes até que percebeu que a vida corporativa não era para ele. Depois de ir para Hollywood e de se tornar o homem número 2 da Twentieth Century Fox, foi mandado embora depois de ter recomendado um filme que foi um fiasco. Depois, tornou-se o vice-presidente editorial da New American Library, mas foi mandado embora após um atrito com um colega de trabalho. Foi contratado novamente pela Fox, porém, seis anos depois, foi novamente despedido, juntamente com o presidente, Richard Zanuck.

Brown examinou seu comportamento no trabalho e concluiu que ser muito falador e querer correr muitos riscos não era uma postura bem-vinda nos lugares onde trabalhara. Ele era empreendedor demais para trabalhar em empregos cujas expectativas se mostravam pequenas. Embora tenha fracassado como executivo, foi extremamente bem-sucedido quando resolveu sair atrás de suas próprias idéias juntamente com seu ex-patrão, Zanuck. Ele e Zanuck prosseguiram e fizeram muitos filmes populares, incluindo o grande sucesso *Tubarão*.

Poucas coisas na vida são mais frustrantes do que ficar preso numa profissão ou organização que não se encaixa com seu jeito. E como ter de usar sapatos que são dois números maiores ou menores. Você é um vendedor preso no departamento de contabilidade? Ou é uma alta executiva que preferia estar em casa cuidando dos filhos? Será que você é um engenheiro que gostaria de estar pastoreando uma igreja? Quem sabe não é um empreendedor que trabalha para uma empresa cuja idéia de progresso está lentamente caminhando para trás? Avalie você mesmo a sua situação. Se as coisas não se encaixam, considere a possibilidade de fazer mudanças.

4. Falta de foco

Coisas ruins acontecem quando uma pessoa perde o foco. Deixe-me ilustrar com uma história. Certo dia, um homem de negócios visitou a floricultura de uma pequena cidade para comprar flores para uma amiga que estava abrindo um novo negócio. A dona da floricultura estava num dia difícil, correndo muito para atender os demais clientes, quando recebeu o pedido daquele homem.

Mais tarde, naquele mesmo dia, o homem de negócios chegou à festa de abertura do empreendimento de sua amiga e viu uma enor-

me coroa de flores com seu nome num cartão e uma faixa onde se lia; "Com profunda condolência por este momento de dor".

O homem de negócios ficou irado. Ligou para a florista a fim de reclamar e disse:

— O que aconteceu? Você tem idéia do papel ridículo que me fez passar?

— Sinto muito — disse a florista —, eu estava muito atrapalhada quando o senhor chegou. Mas sua situação não foi tão grave se comparada à da agência funerária. O cartão dizia: "Boa sorte em seu novo endereço".

Qualquer um pode cometer erros quando as coisas estão realmente confusas. Mas as pessoas que perdem o foco têm problemas não porque estão muito ocupadas, mas porque suas prioridades estão fora do lugar. Isto desperdiça seu tempo e seus recursos. Se você faz uma coisa atrás da outra sem alcançar nenhum progresso, ou se parece que você não consegue atingir nenhum objetivo, por mais esforço que dedique a ele, examine seu foco. Ninguém pode seguir adiante sem ele.

5. Falta de compromisso

Houve um tempo em que a apatia parecia ser uma coisa chique. Mas felizmente o esforço e o compromisso parecem estar na moda outra vez. Isso é bom, pois sem comprometimento você não conseguirá atingir nada que seja realmente de valor. Johann Wolfgang von Goethe abordou a questão da importância do compromisso: "Até que se alcance o compromisso, o que existe é hesitação, a chance de se deparar com empecilhos, a constante ineficiência. Mas no momento em que alguém definitivamente se compromete, uma avalanche de eventos brota da decisão, gerando uma torrente de incidentes e ajuda material em favor da pessoa de maneira tal que ninguém poderia imaginar".

Pense na última vez em que fracassou. Você parou porque fracassou ou fracassou porque parou? Qual era seu nível de comprometimento? Você dedicou à tarefa tudo aquilo que podia? Andou a milha a mais? Planejou-se para ter certeza de que estaria dedicando à tarefa o que você tem de melhor?

Se você tem compromisso, então o fracasso não significa que você vai se sair sempre mal. Significa apenas que vai levar um pouco mais de tempo. O compromisso faz com que você seja capaz de dar a volta por cima nas pequenas falhas até que consiga alcançar seus objetivos.

6. Falta de disposição para mudar

Talvez o mais implacável inimigo dos grandes feitos, do crescimento pessoal e do sucesso seja a inflexibilidade. Parece que algumas pessoas estão tão apaixonadas pelo passado que não conseguem lidar com o presente.

Há não muito tempo um amigo me enviou um texto cujo título era "As dez melhores estratégias para se lidar com um cavalo morto". Achei a lista muito engraçada:

1. Compre um chicote mais forte.
2. Compre celas novas.
3. Eleja um comitê para estudar seu cavalo.
4. Escolha uma equipe para reavivar seu cavalo.
5. Envie um memorando dizendo que o cavalo não está realmente morto.
6. Contrate um consultor bem caro para encontrar "o verdadeiro problema".
7. Reúna um grupo de outros cavalos mortos para aumentar a velocidade e a eficiência.
8. Reescreva a definição padrão de *cavalo vivo*.
9. Faça uma declaração dizendo que, quando estiver morto, o cavalo será melhor, mais rápido e mais barato.
10. Promova o cavalo morto a supervisor.

Tenho certeza que você já viu pelo menos algumas destas situações em seu ambiente de trabalho. Mas há somente uma maneira de se lidar com o problema: quando seu cavalo estiver morto, pelo amor de Deus, desça dele.

Uma tira humorística do *Calvin e Hobbes* retratava a maneira como muitos de nós encaram as mudanças. Calvin e seu amigo tigre

estavam descendo uma colina no carrinho do menino. Calvin grita para Hobbes, o tigre:

— Eu me sinto muito bem no meio das mudanças.

— Você? — perguntou Hobbes. — Você quase teve um ataque hoje de manhã, só porque sua mãe colocou menos geléia que ontem na sua torrada!

Calvin olha para Hobbes e explica:

— Eu me sinto muito bem fazendo as pessoas mudarem.

Você não precisa amar as mudanças para ser bem-sucedido, mas precisa ter a disposição de aceitá-las. A mudança é um catalisador do crescimento pessoal. Ela o tira de um ciclo, provê um novo recomeço e lhe dá a oportunidade de reavaliar seu rumo. Se você resiste à mudança, estará, na verdade, reagindo ao sucesso. Aprenda a ter flexibilidade, ou aprenda a viver com seus fracassos.

7. A mentalidade de cortar caminho

Um obstáculo muito comum ao sucesso é o desejo de evitar as esquinas e pegar o caminho mais curto para ele. Mas, a longo prazo, os atalhos não compensam. Como Napoleão disse, a vitória pertence aos que mais perseveram.

O denominador comum do sucesso reside na formação do hábito de fazer aquilo que os fracassados não gostam de fazer.

Albert Gray

A maioria das pessoas tende a subestimar o tempo necessário para se alcançar alguma coisa de valor, mas, para ser bem-sucedido, você precisa estar disposto a cumprir todas as suas obrigações. James Watt trabalhou durante vinte anos para aperfeiçoar sua máquina a vapor. William Harvey trabalhou noite e dia por oito anos para provar como era a circulação do sangue no corpo humano. E foram necessários outros 25 anos para que a classe médica reconhecesse que ele estava certo.

Cortar caminho é um verdadeiro sinal de impaciência e falta de autodisciplina. Mas, se você estiver realmente querendo seguir adiante, será possível encontrar um meio de superar isso. E por esse motivo que Albert Gray diz: "O denominador comum do sucesso reside

na formação do hábito de fazer aquilo que os fracassados não gostam de fazer".

Se você cede continuamente aos seus impulsos e à sua disposição, então é necessário mudar seu modo de encarar as coisas a serem feitas. O melhor método é estabelecer para você mesmo padrões que *exijam* responsabilidade. Sofrer as conseqüências por não ter feito algo de acordo o ajuda a manter-se no rumo. Quando você tiver estabelecido seus novos padrões, trabalhe de acordo com eles, não de acordo com sua disposição. Isto vai fazer com que você continue andando na direção correta.

Autodisciplina é uma qualidade que se obtém através da prática. O psicólogo Joseph Mancusi notou: "As pessoas realmente bem-sucedidas aprenderam a fazer aquilo que não acontece naturalmente. O verdadeiro sucesso é alcançado quando se sente medo ou aversão e, apesar deles, agimos".

8. Confiar apenas no talento

O talento é superestimado. Não é que ele não possua valor, mas o talento sozinho não é suficiente para levar a pessoa adiante através dos múltiplos fracassos que a vida traz. Definir o talento como uma ética de trabalho é como jogar gasolina no fogo: altamente explosivo!

Os grandes artistas entendem isso, apesar de alguns não artistas erradamente crerem que o talento sozinho pode suprir suas necessidades. David Bayles e Ted Orland explicam:

Na melhor das hipóteses, o talento permanece como uma constante; aqueles que se apoiam neste dom apenas, sem qualquer outro tipo de desenvolvimento, sobem rapidamente e, com a mesma velocidade, caem na obscuridade. Exemplos de gênios certamente acentuam esta verdade. Os jornais adoram publicar histórias de prodígios musicais de cinco anos de idade que dão recitais, mas raramente você lê que algum deles se transformou num Mozart. A questão a destacar aqui é que, por mais dotado que Mozart tenha sido, ele também foi um artista que aprendeu a trabalhar em cima de sua obra e, portanto.

melhorou sua condição. Neste aspecto ele é semelhante a todos nós.³

Quanto maior é seu talento, maior é a tendência de se apoiar nele e evitar o árduo trabalho diário de querer melhorar. Se você tem esta tendência negativa, elabore e siga um plano de crescimento, de modo que você possa extrair o máximo do talento dado por Deus.

9. Reações diante de informações escassas ou incompletas

Os executivos bem-sucedidos têm em comum a capacidade de tomar decisões acertadas baseados numa quantidade limitada de informações. Mas eles também têm em comum a capacidade de reunir informações confiáveis para poderem avaliar determinadas questões. O General Douglas MacArthur sabia disso. Ele dizia o seguinte: "Considere apenas 5% do relatório do serviço de inteligência como algo confiável. O segredo do bom comandante é isolar estes 5%".

À medida que a correria da vida e dos negócios aumenta, a dificuldade de ser capaz de coletar e avaliar informação também aumenta. De fato, o livro *A empresa na velocidade do pensamento*⁴, de Bill Gates, foi escrito especificamente para abordar esta questão.

Um exemplo do que pode acontecer quando as decisões são tomadas em função de informações ruins ou escassas fica evidente na compra da Rolls-Royce Motor Cars. A Volkswagen e a BMW brigaram arduamente para comprar a Rolls-Royce da Vickers PLC. A Volkswagen ganhou a parada, pagando US\$ 780 milhões pela fabricante de carros de luxo. Porém, depois de finalizada a compra, os compradores fizeram uma descoberta chocante. A Volkswagen possuía a empresa, mas não os direitos do nome Rolls-Royce, sinônimo de luxo em todo o mundo. Descobriu-se que a licença do nome pertencia a outra empresa, a Rolls-Royce PLC, uma companhia aeroespacial. Pior ainda foi descobrir que essa empresa tinha laços com a BMW. Quer saber quem recebeu a permissão de usar o nome? A BMW, não a Volkswagen. Tudo isso aconteceu por terem sido coletadas informações incompletas e, portanto, de baixa qualidade.

10. Falta de objetivos

A última das maiores causas de fracasso é a falta de objetivos. Don Marquis percebe que "em nosso mundo as pessoas não sabem o que querem, mas estão dispostas a tudo para consegui-lo".

*Em nosso mundo as pessoas
não sabem o que querem,
mas estão dispostas a tudo
para consegui-lo.*

Don Marquis

Joe L. Griffith acredita que "um objetivo nada mais é senão um sonho com prazo de validade". Muitas pessoas não têm objetivos porque não se permitiram sonhar. Como resultado, não possuem um desejo. Se você é assim, então é preciso olhar bem no fundo de si

mesmo e tentar determinar a razão de estar neste planeta. Quando descobrir isso, saberá em qual direção deve atirar (falarei mais sobre esse assunto no capítulo seguinte).

Se você for capaz de descobrir o fator que o enfraquece, então será capaz de começar a fazer alguma coisa sobre isso. E essa atitude pode mudar sua vida. Vejo isso acontecendo por vezes seguidas nas pessoas que desejam o sucesso. Deixe-me contar-lhe a história de uma delas.

COLOCANDO PROPÓSITOS ANTES DE PESSOAS

Uma das pessoas em quem mais me apóio no Grupo INJOY é meu bom amigo Dan Reiland. Estamos trabalhando juntos há 17 anos. Isto é bem mais que uma década. Dan era meu braço direito na Skyline Church, servindo como meu pastor executivo. Eu não teria sido bem-sucedido sem ele. Quando renunciei ao pastorado para dedicar-me à INJOY em tempo integral, levei-o comigo. Hoje ele trabalha ali como vice-presidente para desenvolvimento de liderança e crescimento de igrejas.

Dizer que Dan é naturalmente orientado a objetivos seria faltar com toda a verdade. Ele é extremamente organizado e corre atrás de uma meta com todo empenho. Percebi logo na primeira vez que o vi que, caso sua pasta caísse no chão e todos os papéis voassem, eles

sairiam da pasta em ordem alfabética. Porém, apesar de isto acontecer com muitas pessoas, Dan também tem seus pontos fracos. Pelo fato de ser tão dedicado a alcançar seus objetivos, ele não é o melhor exemplo de relacionamento interpessoal do mundo.

FAZENDO SEU TRABALHO DIREITO

O cargo inicial de Dan era interno. Lembro-me do que aconteceu um dia, logo depois de ele ter começado a trabalhar conosco. Eu estava sentado na recepção do escritório conversando com um grupo de pessoas e Dan chegou, vindo do estacionamento, carregando sua pasta perfeitamente organizada. Ele passou exatamente pelo meio do grupo e não disse uma palavra. Cruzou a recepção em passos firmes e foi direto para seu escritório.

Pedi desculpas ao grupo e o segui. Dan colocou sua pasta ao lado de sua mesa e, quando olhou em volta, ficou surpreso por ver-me em pé diante dele.

— Dan — disse eu —, o que está acontecendo? Você passou na nossa cara e não disse nada!

— Bom, eu tenho um monte de coisas a fazer — respondeu ele, tirando uma pilha de papéis.

— Dan — falei outra vez, olhando diretamente em seus olhos —, você passou bem diante de seu trabalho —. Queria que ele entendesse que, para um líder, as pessoas estão em primeiro lugar.

FAZENDO MUDANÇAS

No ano seguinte, Dan e eu trabalhamos juntos, e pude atuar como seu mentor na área de relacionamentos interpessoais. Dan trabalhou duro, pois estava decidido a melhorar. E, sabe, a cada ano ele tem ficado melhor. Se você encontrasse Dan hoje, diria que sua habilidade de lidar com as pessoas é algo nato, de tão bom que ele está. Ele é hoje um dos melhores líderes pastorais do país. E se eu tivesse uma reunião difícil para a qual precisasse de alguém com habilidades interpessoais acima da média, sabe quem eu chamaria? Dan. Isto só foi possível porque ele desejava crescer e mudar. Ele pegou uma fraqueza e a transformou numa força.

Se você quer superar o fracasso e alcançar sucesso duradouro, então precisa estar disposto a fazer o mesmo. Trabalhe as fraquezas que o enfraquecem e ninguém será capaz de dizer até onde você poderá chegar.

13 Seu décimo terceiro passo para dar a volta por cima:

Trabalhe as fraquezas que o enfraquecem.

Todo mundo tem fraquezas. Reveja as dez principais razões por que as pessoas falham e descubra se você precisa trabalhar alguma dessas áreas (ou se tem algum problema diferente dos que foram mencionados aqui).

Comece a melhorar você mesmo conversando com um amigo de confiança. Peça-lhe para ajudá-lo na auto-avaliação de sua fraqueza. Então, engaje-se num plano de crescimento para transformar a fraqueza em força. O plano pode incluir a leitura de livros, participação em aulas e seminários ou até a ajuda de um mentor. Faça o propósito de colocar seu plano em ação e de se manter fiel a ele por *um ano*.

No final desse tempo, fale de novo com o amigo que ajudou você a se avaliar e peça que ele avalie seu progresso. Se você ainda precisar de melhorias, comece a segunda fase do plano de crescimento, seguindo-o à risca e fazendo o que puder para continuar crescendo.

Passos para dar a volta por cima:

1. Perceba que existe uma importante diferença entre pessoas medianas e pessoas empreendedoras.
2. Use uma nova definição de *fracasso*.
3. Remova o "eu" do fracasso.
4. Aja e reduza seu medo.
5. Mude sua atitude com relação ao fracasso aceitando responsabilidades.

6. Não deixe que o fracasso que está fora de você entre em você
7. Diga adeus ao ontem.
8. Mude-se a si mesmo, e seu mundo mudará.
9. Deixe de pensar em si mesmo e comece a dar-se a si mesmo.
10. Encontre as coisas boas dentro de cada situação ruim.
11. Se você se der bem logo na primeira, tente algo mais difícil.
12. Aprenda com uma experiência ruim e transforme-a numa coisa boa.
13. Trabalhe as fraquezas que o enfraquecem.

A PEQUENA DIFERENÇA ENTRE FRACASSO E SUCESSO FAZ UMA GRANDE DIFERENÇA

Não existe fracasso, a não ser deixar de tentar.

*Não há derrota, senão a interior. Não há
obstáculo intransponível, senão nossa inerente
fraqueza de propósito.*

Ken Hubbard

A maioria das pessoas malsucedidas acredita que existe um enorme abismo entre elas e o sucesso. Suspeitam, lá no fundo, que nunca serão capazes de cruzar esse vazio e chegar do outro lado, onde estão seus sonhos. Mas quero que você saiba de um pequeno segredo. Não há muita diferença entre fracasso e sucesso; porém, a pequena diferença que existe faz uma enorme diferença. O que estabelece essa diferenciação? Deixe-me partilhar com você uma história, e você será capaz de descobrir quem faz a diferença.

O INÍCIO DE UMA BATALHA MORRO ACIMA

Creio que todo o mundo nos Estados Unidos já ouviu falar da loja Macy, graças a seu famoso desfile do Dia de Ação de Graças e do filme *Milagre na Rua 34*. Mas poucas pessoas conhecem o homem que fundou a loja em 1858. Ele se chamava R. H. Macy.

Filho de um capitão do mar, Macy nasceu em Nantucket num tempo em que a pesca de baleias estava no auge. Seu primeiro trabalho foi num barco pesqueiro, aos 15 anos. Passou ali quatro anos e conheceu o mundo, viajando até a Nova Zelândia. Quando voltou aos Estados Unidos com sua parte do lucro da empreitada, cerca de

500 dólares, decidiu deixar o mar. Trabalhou em diversos lugares estranhos e terminou como aprendiz numa gráfica. Mas ficou ali apenas seis meses. Ele tinha maiores ambições do que a indústria gráfica podia lhe oferecer.

UMA AVENTURA NO COMÉRCIO

Foi então que resolveu arriscar-se no comércio varejista. Com o dinheiro que economizara no tempo que passou no mar, abriu um pequeno armarinho em Boston. Suas esperanças e seu empenho eram grandes, mas o negócio faliu em um ano.

No ano seguinte, Macy tentou novamente. Sua segunda loja vendia mercadorias secas, especialmente as européias, arrematadas em leilão. Mais uma vez ele trabalhou duro, e mais uma vez fracassou. No ano seguinte, juntou-se a seu cunhado, Samuel S. Houghton, que, mais tarde, fundou a Houghton and Dutton, em Boston. Trabalhou com o cunhado e aprendeu muito, porém, depois de um ano, decidiu que precisava mudar algumas coisas.

VAI PARA O OESTE, MEU JOVEM?

R. H. Macy e seu irmão Charles ouviram sobre a corrida do ouro na Califórnia e decidiram ir para o oeste tentar a sorte na mineração. Embora não tenham conseguido ficar ricos, imediatamente reconheceram que havia muitas oportunidades de lucro vendendo coisas aos homens do garimpo. Juntamente com dois outros parceiros, abriram a Macy and Company, em Marysville, uma cidade ao norte de Sacramento. E se deram muito bem — até que o ouro acabou e os mineiros partiram. Então venderam seu negócio a um dos concorrentes e voltaram para o leste.

O próximo empreendimento de Macy foi uma loja de produtos secos em Haverhill, no Estado de Massachusetts, ao norte de Boston. Ele já havia aprendido diversas coisas com os vários negócios que gerira, e estava ansioso para estabelecer uma filosofia única de comércio. Em seu mais novo negócio Macy introduziu inovações que, mais tarde, se transformariam em sua marca registrada: vender a um

preço fixo, enquanto as outras lojas barganhavam, vendiam somente a dinheiro e faziam diversos anúncios. Ele mesmo preparou seus anúncios e, para isso, usou sua experiência na área gráfica.

Infelizmente também não se deu bem nesse negócio, e precisou fechar as portas. Porém, ele não estava derrotado. No ano seguinte, abriu uma outra loja e começou a vender produtos com os preços mais baratos da cidade. Todavia, apesar de suas inovações, de seus anúncios inteligentes e de seu trabalho duro, o negócio também não prosperou. Depois de três anos de luta numa cidade relativamente pequena, Macy passou o ponto e declarou falência.

FAZENDO MUDANÇAS

Naquele momento Macy desistira do varejo. Trabalhou por um tempo como corretor de ações e de imóveis. Mudou-se para o Wisconsin atrás de uma oportunidade, mas o pânico financeiro daquele ano acabou com suas esperanças de fazer um negócio que fosse realmente grande.

Apesar dos tempos difíceis, ele atingiu um sucesso modesto e conseguiu levantar algum dinheiro. Uma vez que a grande oportunidade de Macy no Wisconsin havia se desmanchado, um amigo o convenceu a tentar mais uma vez o varejo. Macy retornou de novo ao Oeste.

Ele já havia exercido cinco profissões diferentes: pescador de baleias, varejista, garimpeiro, corretor de ações e corretor de imóveis. Esta seria sua *sétima* tentativa no varejo. Ele certamente estava cansado, embora tivesse apenas 35 anos de idade.

Decidiu tentar a sorte em Manhattan. E isso fez uma enorme diferença. Já naquela época, Nova York era a maior cidade dos Estados Unidos, com uma população de 950 mil habitantes, o que significava pelo menos cem vezes mais pessoas que Haverhill. E Nova York ainda estava crescendo. Em 1858 ele abriu uma bonita loja de mercadorias. Depois de apenas 12 meses, já estava faturando 80 mil dólares por ano. Durante a década de 1870 a loja chegou a faturar 1 milhão de dólares por ano.

O PAI DO VAREJO CONFORME O CONHECEMOS

O crescimento do negócio de Macy fez uma revolução no comércio varejista. A ele podem ser creditadas diversas inovações:

- Inventor do conceito moderno de loja de departamentos.
- Estabelecimento de preços fixos para os produtos, em vez da prática da barganha.
- Comprar e vender em grandes volumes para oferecer preços baixos aos clientes.
- Introdução do conceito moderno de anúncio de vendas no varejo.
- Contratar a primeira executiva do sexo feminino da história do setor varejista.

Macy morreu durante uma viagem de compras pela Europa em 1877. Seu comércio, porém, permaneceu - e continuou a trazer inovações para o comércio varejista. A companhia possui hoje 191 lojas. Elas existem porque um homem se recusou a desistir.

O PODER DA PERSISTÊNCIA

Mais do que qualquer outra coisa, ter um senso de propósito faz com que uma pessoa continue caminhando no meio de uma adversidade. É o combustível que faz a persistência funcionar.

Sem dúvida você deve ter percebido que a qualidade que fez Macy superar fracasso após fracasso foi a persistência. Esta é a pequena diferença que faz toda a diferença quando a questão é dar a volta por cima. Ela separa aqueles que alcançam o sucesso daqueles que apenas sonham com ele.

Nada que valha a pena alcançar vem facilmente. A única maneira de dar a volta por cima e realizar seus sonhos é cultivar a tenacidade e a persistência. Estas qualidades podem ser aprendidas parcialmente através do desenvolvimento de um hábito de cumprir os compro-

missos estabelecidos, mesmo quando você não sente vontade alguma de fazer aquilo. Mas, para começar a cultivar estas qualidades, você precisa de uma estratégia. E é isso o que quero dar a você agora: um plano de quatro pontos para abordar seus objetivos, o qual vai lhe proporcionar energia e resistência nos momentos em que se vir diante de um fracasso.

1. **Propósito: encontre um**

Mais do que qualquer outra coisa, ter um senso de propósito faz com que uma pessoa continue caminhando no meio de uma adversidade. É o combustível que faz a persistência funcionar.

O consultor de negócios Paul Stoltz realizou um estudo bastante amplo sobre o que faz as pessoas persistirem diante dos reveses. De acordo com Stoltz, o mais importante ingrediente da persistência é este:

*Sempre tenha em mente
que sua resolução em ser
bem-sucedido é mais
importante que qualquer
outra coisa.*

Abraham Lincoln

Identifique sua montanha, seu propósito na vida, de modo que aquilo que você faz seja significativo. Cruze diariamente com pessoas que estão basicamente escalando a montanha errada. Pessoas que gastaram vinte anos ou mais de suas vidas fazendo algo que não tem propósito para elas. De repente, olham para trás e perguntam: "O que eu estive fazendo este tempo todo?"

Se você é uma pessoa naturalmente orientada a objetivos, então é bem provável que tenha um senso de direção nato que o ajuda a vencer a adversidade. Mas, se não é, então você talvez precise de ajuda. Use os passos a seguir para ajudá-lo a *desenvolver um desejo*:

- Aproxime-se de pessoas que possuam grandes desejos.
- Desenvolva uma inquietação pelo *status quo*.
- Busque um objetivo que o entusiasme.

- Coloque suas posses mais vitais neste objetivo.
- Visualize a si mesmo desfrutando dos benefícios deste objetivo.

E possível que você não descubra imediatamente qual é seu propósito principal na vida ao seguir esta estratégia, mas tenha certeza de que você vai pelo menos começar a se mover nesta direção. E é isso o que importa. Abraham Lincoln disse: "Sempre tenha em mente que sua resolução em ser bem-sucedido é mais importante que qualquer outra coisa". Esta resolução vem de um senso de propósito.

2. Desculpas: elimine-as

O cientista agrícola George Washington Carver percebeu que "99% dos fracassos vêm de pessoas que têm o hábito de dar desculpas". Apenas ter desejo não vai ajudar você a superar seus fracassos. Você precisa deixar de tentar arrumar desculpas e seguir adiante, como fez R. H. Macy.

Li recentemente uma história sobre Dean Rhodes, um homem que perdeu uma oportunidade atrás da outra. Mas ele não deu desculpas por suas deficiências ou se lamentou por aquilo que poderia ter feito. Ele continuou andando. E isso o que quero dizer. Rhodes conheceu Dave Thomas muito antes de o *restaurateur* abrir seu primeiro estabelecimento, o Wendy's. Rhodes admitiu que sempre soube que o jovem Thomas faria "alguma coisa grande, algum dia". Mas quando Thomas lhe deu a oportunidade de investir no Wendy's, Rhodes não a aproveitou.

Mais tarde, Rhodes conheceu o coronel Sanders e teve a oportunidade de comprar ações de sua companhia antes de ela se tornar mundialmente conhecida*. Mas ele também se recusou pelo fato de não concordar com algumas das idéias do coronel.

Quando Rhodes estava no ramo de equipamentos para restaurantes, era comum ter em seu escritório homens de vendas de empresas que produziam os equipamentos e que queriam vender-lhe suas máquinas. Um deles era Ray Kroc. Rhodes admitiu que Kroc era uma pessoa agradável. Porém, decidiu não investir na barrquinha de hambúrguer que mais tarde recebeu o nome de McDonald's.

* Kentucky Fried Chicken, conhecida pela sigla KFC. (N. do T.)

Poucos anos depois, durante um cruzeiro, ele se encontrou com um advogado da região do Pacífico noroeste que sugeriu que Rhodes deveria investir na empresa de computação de seu filho. A empresa tinha um nome engraçado: Microsoft. Rhodes não quis.

A maioria das pessoas arrancaria seus cabelos e reclamaria pelo resto da vida se tivesse perdido apenas uma dessas oportunidades, dando desculpas que tentariam explicar o porquê de as coisas não terem funcionado. Mas Rhodes não. Ele viu seus erros exatamente como eles eram e se concentrou em buscar seus próprios sonhos e suas oportunidades. Finalmente, ele viu seu nome na posição número 289 da lista da *Forbes* dos 400 homens mais bem-sucedidos da América.

Nunca dê desculpas, independentemente das oportunidades que você perca ou dos erros que cometa. Controle-se, assuma total responsabilidade por si mesmo e continue tentando.

3. Incentivos: desenvolva alguns

Nada ajuda mais uma pessoa a manter-se firme do que um incentivo. É por isso que muitas empresas usam este recurso com seus funcionários. Walter Elliot disse: "Perseverança não é uma corrida longa: é uma série de pequenas corridas, uma atrás da outra". Se você der a si mesmo alguns incentivos relevantes para ganhar as corridas curtas, atingir um objetivo de longo prazo parecerá menos assustador.

Tenha estas coisas em mente quando for desenvolver alguns incentivos para você mesmo:

- Goze da recompensa somente *depois* de alcançar o objetivo.
- Divida o processo em estágios para multiplicar as recompensas.
- Envolver outras pessoas: isso aumenta a responsabilidade e faz do alcançar o objetivo uma coisa ainda mais agradável.

O que você vai escolher para servir de incentivo depende de você. Mas case o incentivo com o objetivo. Assim como um pai não recompensa o filho que comeu verdura com uma viagem à Disneylândia, não crie incentivos muito grandes para objetivos pequenos. Caso contrário, você diminuirá seu desejo de seguir adiante.

4. Determinação: cultive-a

O escritor Napoleon Hill fez a seguinte descoberta: "O esforço libera sua recompensa somente depois que a pessoa se recusa a desistir".

O esforço libera sua recompensa somente depois que a pessoa se recusa a desistir.

Napoleon Hill

Para desenvolver persistência numa longa caminhada você precisa cultivar uma determinação interior de maneira contínua. Se você fizer isso, um dia sua história poderá ser similar a uma destas:

O almirante Peary tentou chegar ao Pólo Norte sete vezes antes de conseguir.

Oscar Hammerstein produziu sete espetáculos fracassados que duraram juntos menos de seis semanas, antes de produzir *Oklahoma*, o qual ficou em cartaz por 269 semanas, e arrecadou mais de 7 milhões de dólares.

John Creasey recebeu 743 cartas de rejeição de editoras antes de ter uma única palavra publicada. Acabou publicando 560 livros que, juntos, venderam mais de 60 milhões de cópias.

Eddy Arcaro perdeu 250 corridas consecutivas antes de ganhar sua primeira.

Albert Einstein, Edgar Allan Poe e John Shelley foram expulsos de suas escolas por serem considerados mentalmente lentos.

Aprenda a se tornar um indivíduo determinado. Inspire-se nas histórias de pessoas que tentaram, falharam e prosseguiram. E lembre-se que a única diferença entre um figurão e uma pessoa comum é que o figurão continuou tentando.

UMA SURPRESA NO NATAL

Sempre associo persistência a alguém que conheci em San Diego dez anos atrás, quando era pastor principal da Skyline Church. Encontrei-o pela primeira vez numa apresentação de Natal que estávamos

fazendo. Aquelas apresentações eram eventos grandiosos. Todos os anos realizávamos 24 apresentações durante três semanas para audiências que, juntas, totalizavam mais de 20 mil pessoas.

Enquanto estava nos bastidores conversando com alguns dos cantores e atores antes da apresentação, pude ouvi-los falando animadamente uns com os outros: "Orval está aqui. Ele está lá na platéia".

Achei que aquilo era bom. Orval Butcher era o pastor fundador da Skyline Church e fiquei feliz em saber que as pessoas estavam animadas em apresentar um bom espetáculo para ele.

Quando fui ao palco diante do auditório para dar as boas-vindas às pessoas, pude reconhecer alguém que estava sentado na primeira fila. Era um homem alto e magro, com cabelos grisalhos ondulados, óculos, suspensórios e uma gravata borboleta vermelha. Foi então que percebi que eles não estavam falando de Orval Butcher: tal como eu, naquele momento, eles viram Orville Redenbacher na platéia!

NÃO É POSSÍVEL TER UMA IDÉIA APENAS OLHANDO PARA ELE

Com o decorrer dos anos, passei a conhecer Orville Redenbacher. Ele era vivaz e alegre, assim como o víamos nos anúncios da televisão. Também era muito generoso. Cerca de duas vezes por ano, um caminhão parava diante de minha casa e os homens descarregavam várias caixas de pipoca para mim e para minha família — um presente de Orville.

A maioria das pessoas que via Orville na televisão achava que ele era um ator representando um homem de negócios. Ele parecia tão estranho que as pessoas acreditavam que seu jeito era o de um personagem construído. A revista *Adweek* o descrevia como "uma caricatura distorcida saída do seriado *Gótico Americano*, um velho esquisito com cara de coruja que tinha o eterno comportamento de dama de companhia de baile de formatura". Mas ele era o artigo verdadeiro. Foi ele mesmo quem desenvolveu a pipoca que vendia, e o modo como fez isso é um caso de persistência.

UM GAROTO DE FAZENDA DE INDIANA

Redenbacher nasceu numa fazenda em Jackson Township, a algumas milhas da cidade chamada Brazil, no Estado de Indiana, em 1907. Aos doze anos, começou a cultivar milho para pipoca, assim como a fazer diversas tarefas. A propósito: sua cultura adicional de milho lhe rendia cerca de 150 dólares por mês, os quais ele guardava para a universidade.

Em 1924 ele concluiu o colegial, sendo a primeira pessoa em sua família a conseguir isto. Foi indicado para estudar em West Point, mas preferiu ir para Purdue. Sua ambição era se tornar um agrônomo da cidade. Os tempos foram difíceis, e vir de uma família de fazendeiros significava não ter muito dinheiro. Então Redenbacher trabalhou duro, fazendo uma série de trabalhos estranhos para a universidade no departamento de agricultura, incluindo algumas experiências com plantas híbridas de milho. Chegou a ser chamado de derrotado, mas sempre perseverou. Numa carta escrita à sua noiva, disse que não tinha desistido:

Primeiramente, sempre quis que meus filhos soubessem que eu fui à universidade... Segundo, tinha medo de que as pessoas de casa achassem que eu não era capaz de concluir meus estudos ou que fora expulso, e a terceira razão é que eu dissera aos meus amigos que estava indo para a universidade. Nos dois primeiros verões voltei para casa com o firme propósito de desistir, mas estas outras coisas começaram a dar certo, e pude retornar a Purdue em todos os outonos.

Ele recebeu seu diploma em agricultura em 1928.

NOVAS OPORTUNIDADES

O primeiro trabalho de Redenbacher foi o de professor. Mas, no ano seguinte, ele se tornou agrônomo do condado, cargo que ocupou até 1940, quando recebeu uma oferta da Companhia de Mineração de Princeton para gerenciar as recém-adquiridas Fazendas Princeton. Com uma área de 12 mil acres, era a maior fazenda do Estado de Indiana. Ali, retomou as experiências com milho híbrido para pipoca.

Redenbacher gerenciou as instalações da Princeton por dez anos e foi muito bem-sucedido. Porém, em 1950, ele e seu amigo Charlie Bowman decidiram montar um negócio juntos, comprando a Companhia de Sementes George F. Chester & Son. Redenbacher foi mais uma vez bem-sucedido e, outra vez, passou muito tempo desenvolvendo seu milho híbrido. Para que você tenha uma idéia da magnitude dessa tarefa, leia as palavras de seu neto, Gary Redenbacher:

Vovô era um trabalhador incansável. Os esforços requeridos para se obter um milho híbrido de alta qualidade eram suficientes para se gastar uma vida inteira. Aqueles que já tentaram fazer um enxerto de uma rosa ou de qualquer outra planta sabem que isto requer uma determinação obstinada e muito tempo. Digo às pessoas que imaginem um estádio de futebol cheio de gente. Imagine você que cada pessoa é um pé de milho. Seu trabalho é ir a cada um dos pés de milho nas arquibancadas e, individualmente, polinizar cada um deles. Porém, como um estádio de futebol comporta uma média de 50 mil espectadores, você precisa polinizar três estádios como aquele para se equiparar com o que meu avô fazia *a cada ano...* Mesmo diante destes milhares de pés de milho, vovô nunca perdeu de vista seu objetivo: produzira melhor pipoca. (Ênfase adicionada.)

SUCESSO FINALMENTE?

Por fim, em 1965, Redenbacher aperfeiçoou seu milho de pipoca. Ele tinha um milho que superava todos os outros em volume, aproveitamento e sabor. Mas sua batalha ainda não havia acabado. Foram precisos mais dez anos para fazer de sua pipoca a marca mais vendida no mundo. Foi então que ele e Charlie Bowman venderam a marca para a Hunt-Wesson Foods.

Teria sido muito fácil para Redenbacher ter desistido de sua busca pela pipoca perfeita. Ele não viu sucesso em seu mercado até atingir a idade de 67 anos. Mas tinha um sonho e a determinação de persegui-lo. E não iria desistir. Quando perguntado sobre sua filosofia, ele disse:

— Segui os princípios caseiros. Nunca desfaleça. Nunca esteja satisfeito. Seja teimoso. Seja persistente. Integridade é fundamental. Vale a pena dar tudo de si para alcançar qualquer coisa que valha a pena. Isso parece piegas? Honestamente, não há outra coisa a fazer. Não existe uma fórmula mágica".

Se você quer ser bem-sucedido, entenda que não existe muita diferença entre o sucesso e o fracasso. Se você resolver ser obstinadamente persistente, você pode tornar-se um sucesso.

14 Seu décimo quarto passo para dar a volta por cima:

Compreenda que não existe muita diferença entre fracasso e sucesso.

Reserve um tempo para escrever seu sonho e a razão pela qual você deseja realizá-lo. Então escreva todas as coisas pelas quais você gostaria de passar para que ele se torne realidade. Tente pensar em tudo o que pode dar errado enquanto você persegue seu sonho.

Quando fizer isso, você estará mentalmente preparado para os problemas que virão. E isso vai ajudar você a ser mais persistente.

Passos para dar a volta por cima:

1. Perceba que existe uma importante diferença entre pessoas medianas e pessoas empreendedoras.
2. Use uma nova definição de *fracasso*.
3. Remova o "eu" do fracasso.
4. Aja e reduza seu medo.
5. Mude sua atitude com relação ao fracasso aceitando responsabilidades.
6. Não deixe que o fracasso que está fora de você entre em você.
7. Diga adeus ao ontem.
8. Mude-se a si mesmo, e seu mundo mudará.

9. Deixei de pensar em si mesmo e comecei a dar-me a si mesmo.
10. Encontrei as coisas boas dentro de cada situação ruim.
11. Se você se der bem logo na primeira, tente algo mais difícil.
12. Aprenda com uma experiência ruim e transforme-a numa coisa boa.
13. Trabalhe as fraquezas que o enfraquecem.
14. Compreenda que não existe muita diferença entre fracasso e sucesso.

O QUE IMPORTA É O QUE VOCÊ FAZ DEPOIS DE DAR UM PASSO PARA TRÁS

Experiência não é aquilo que acontece a você.

*Experiência é o que você faz com o que
acontece a você.*

Aldous Huxley

E bem possível que você esteja familiarizado com esta citação do presidente Calvin Coolidge. O fundador do McDonald's, Ray Kroc, costumava citá-la:

Não há nada mais importante que a persistência. O talento não é o mais importante. A coisa mais comum é vermos pessoas malsucedidas cheias de talento. A genialidade também não é: o gênio incompreendido é quase um ditado. A educação também não é: o mundo está cheio de pessoas estudadas que estão no abandono. A persistência e a determinação juntas são onipotentes.

Bem, eu tenho de discordar desta afirmação. A persistência é importante, mas ela não é a *única* chave para o sucesso. Acho que você precisa da persistência *mais* alguma coisa. E como o antigo ditado sobre os lutadores de boxe. O campeão é aquele que levanta mais vezes do que cai. Porém, se esta for a única coisa que ele faz, é realmente possível que vença, mas não sem ter seu cérebro grandemente afetado. Quem deseja isso? Seria muito melhor se ele tivesse de se levantar da lona apenas algumas vezes. Ele conseguirá vencer estudando como nocautear seu oponente!

ELE NÃO BRINCA COM O SUCESSO

De certo modo, foi isso o que fez Milton Bradley. Ele descobriu o que fazer para não ficar caindo sempre. Começou sua carreira aos vinte anos como desenhista. Isto foi no ano de 1856. Em 1860 já havia conseguido dinheiro suficiente para comprar uma gráfica e começar a trabalhar sozinho como impressor de litografias.

Sua primeira grande idéia de um produto foi preparar uma litografia do recém-eleito presidente Abraham Lincoln. Assim que pôs a impressão a venda, choveram pedidos. E ele teria continuado a fazer dinheiro não fosse por um pequeno detalhe: sua impressão retratava um presidente com a barba feita, mas o novo presidente deixara a barba crescer. Isto quase arruinou Bradley.

Enquanto tentava vencer esse primeiro revês, decidiu tentar vender algo diferente: um jogo. Quando ele era criança seus pais usaram jogos como ferramentas para ensinar a ele e a seus irmãos. Bradley tinha em mente um jogo que ele chamava de O Jogo da Vida, o qual ensinava valores morais. Ele o projetou e imprimiu cópias. Foi o primeiro jogo de salão impresso nos Estados Unidos. Vendeu extraordinariamente bem. Na verdade, mal os jogos eram impressos e já eram vendidos. No primeiro ano aquele jogo vendeu mais de 40 mil cópias!

UM NOVO FOCO E UM PLANO

Este primeiro sucesso deu a Bradley uma nova direção na vida. Ele voltou suas atenções para a produção de jogos e de outros materiais que estimulavam a mente e instruíam as pessoas enquanto elas se divertiam. No começo isso era sinônimo de jogos. Mas não demorou muito até que ele desejasse se expandir intencionalmente para a área de recursos educacionais. A América recebia um novo conceito vindo pelo Oceano Atlântico a partir da Alemanha, chamado *kindergarten* (jardim de infância), e Bradley ficou entusiasmado com a idéia.

Bradley viu o potencial educacional do jardim de infância para as crianças, assim como o mercado potencial de material a ser usado por elas. Ele queria ser a primeira pessoa na América a imprimir material para o jardim de infância em inglês. Queria produzir blocos

de madeira, material para artes e outros itens. Seu plano era fazer do material para essa faixa etária sua meta principal.

Porém, seus sócios nos negócios não concordaram. Pelo fato de a empresa estar passando por um período de dificuldades financeiras, os sócios acreditavam que concentrar as atenções num empreendimento arriscado poderia colocar a companhia em perigo. Bradley não se intimidou. Colocou seu plano em execução e, por fim, alcançou um tremendo sucesso.

"Aquilo exigiu toda a fê que eu pude reunir", disse Bradley. "Toda a confiança que eu tinha no triunfo final dos princípios do jardim de infância ajudou-me a seguir em frente naqueles anos de desânimo, especialmente quando meus sócios e outros amigos, além do balancete anual, estavam todos contra mim."

Bradley tornou-se um dos maiores incentivadores do jardim de infância. Produziu inúmeros materiais e chegou a publicar o influente jornal *Kindergarten Review*. Ele fez diferença na vida de milhares e milhares de crianças.

UM PLANO PARA DEPOIS DA QUEDA

Talvez você tenha desenvolvido a persistência e a resistência necessárias para sempre se levantar depois de ter sido nocauteado, mas você certamente está ficando cansado de tanto cair e se levantar sem fazer nenhum progresso. É possível que você esteja física e emocionalmente exausto. Se está, então precisa fazer algo mais do que simplesmente ficar em pé. Você precisa de um plano que vai ajudá-lo a determinar o que fazer *depois* que você se recuperar do baque. Tente usar estes passos baseados neste acrônimo da palavra ADIANTE.

Afirme qual é seu objetivo

No capítulo anterior, escrevi sobre a importância de ter propósito e de desenvolver um desejo. O próximo passo é estabelecer um objetivo definitivo que você quer alcançar. O lutador de boxe no ringue' que se levanta da lona tem um objetivo: nocautear seu oponente Milton Bradley tinha seu objetivo: produzir material educacional para

as crianças do jardim de infância. Você precisa determinar qual é o seu objetivo. Reconheça que:

O objetivo delinea o plano.

O plano determina a ação.

A ação atinge os resultados.

Os resultados trazem o sucesso.

Se você não conseguir finalizar seu objetivo, então não será capaz de transformar seus fracassos em sucessos. George Matthew Adams afirma: "Nesta vida só alcançamos as coisas que buscamos, aquelas pelas quais lutamos e aquelas pelas quais estamos dispostos a nos sacrificar. E melhor esforçar-se por uma coisa que você quer - mesmo que não a consiga — do que conseguir alguma coisa pela qual você não se esforçaria e que, portanto, você não queria! Se passarmos muito tempo procurando uma coisa que queremos na vida, temos quase certeza de que um dia a encontraremos, não importa o que seja .

Defina seus planos

A expressão é antiga (foi cunhada por Benjamin Franklin), mas é verdadeira: "Ao fracassar na preparação, você está-se preparando para fracassar". Não há garantias de que aquilo que você planeja sairá exatamente do jeito que imaginava, mas, se você negligenciar o plano, suas chances de sucesso são mínimas.

*Ao fracassar na preparação,
você está-se preparando
para fracassar.*
Benjamin Franklin

O romancista Victor Hugo acreditava que "aquele que, todas as manhãs, planeja as ações do dia e segue aquele plano, carrega uma linha que vai guiá-lo por todo o trajeto do labirinto da vida mais atribulada. Porém, se nenhum plano é feito, o que significa dizer que o tempo é entregue às possibilidades do acaso, o caos em breve reinará". Sem dúvida foi por isso que o escritor espanhol Miguel de Cervantes escreveu: "O homem que está preparado já lutou metade da batalha".

Incentive a ação

Planejar apenas não traz sucesso. A outra metade da batalha é agir. Conrad Hilton disse que "o sucesso parece estar ligado à ação. Pessoas bem-sucedidas estão sempre em movimento".

Seguir um plano e realmente *cumpri-lo* sempre implica risco. E isto é bom, pois nada de valor é alcançado sem risco. Você precisa colocar-se na raia para chegar à linha de chegada. Larry Osborne fala do risco: "Líderes de grande sucesso ignoram a sabedoria convencional e se arriscam. Suas histórias inevitavelmente contêm momentos de definição ou de decisões importantes em que eles assumiram um risco significativo e, por causa disso, vivenciaram uma ruptura".

Líderes de grande sucesso ignoram a sabedoria convencional e se arriscam. Suas histórias inevitavelmente contêm momentos de definição ou de decisões importantes em que eles assumiram um risco significativo e, por causa disso, vivenciaram uma ruptura.

Larry Osborne

Acolha os erros de braços abertos

Neste ponto você já percebeu que os erros não devem ser repudiados, mas abraçados. Eles são um sinal de que você está-se movendo num território novo, explorando novos lugares e fazendo progresso. Como diz o velho provérbio inglês, "aquele que não comete erros nunca faz coisa alguma". (Se você ainda tem dificuldades com este conceito, recomendo que volte e reveja os capítulos anteriores. A única maneira de se dar a volta por cima é aceitar os erros como parte da vida, aprender com eles e melhorar.)

Não se esqueça de seu caráter

Você está diante de uma prova de caráter sempre que se deparar com erros e tentar seguir adiante a despeito deles. Sempre existe um momento em que *desistir* é mais fácil do que *perseguir*, e quando *entregar-se* parece mais atraente que *aprofundar-se*. Nesses momentos o

*Há um momento que
define vitória ou derrota.*

*O verdadeiro guerreiro
entende e aproveita este
momento fazendo um
esforço tão intenso e tão
intuitivo que poderia se
dizer que ele vem do
coração.*

Pat Riley

caráter pode ser a única coisa que você terá para motivá-lo a seguir em frente.

O técnico campeão da NBA, Pat Riley, disse: "Há um momento que define vitória ou derrota. O verdadeiro guerreiro entende e aproveita este momento fazendo um esforço tão intenso e tão intuitivo que poderia se dizer que ele vem do coração". Depois de ser nocauteado, de ter a vontade de

ficar em pé de novo, a inteligência de planejar sua volta e a coragem para agir, saiba isto: você estará experimentando um desses momentos de definição. E ele vai definir você - como um empreendedor ou como um desistente. Prepare-se para este momento e saiba que ele está chegando e você vai aumentar em muito suas chances de vencê-lo.

Tire as medidas de seu progresso

Ao lutar contra os obstáculos e superar as dificuldades, você está tendo a oportunidade de aprender e se ajustar. William Knudson brincava dizendo que "experiência é saber um monte de coisas que você não deveria saber".

As pessoas não gostam de avaliar seus erros, mas isso é necessário para se alcançar alguma coisa. Katie Paine, presidente da empresa Delahaye Medialink, diz: "A cultura comercial nos ensina a nunca admitir nossos erros mas, sim, enterrá-los, ou então culpar alguém. E a maioria das revisões de projeto e avaliações de pessoal não se esforça muito para revelar os erros. Se esperarmos até a conclusão de um projeto para, então, fazer uma autópsia, as pessoas se esquecerão do erro, ou terão tido tempo suficiente para gerar ressentimento contra seus colegas. Seja qual for o caso, estamos perdendo uma oportunidade de aprendizado".

Elabore novas estratégias para ser bem-sucedido

Lester Thurlow destaca que "um mundo competitivo tem duas oportunidades para você. Você pode perder ou, se desejar vencer, você pode mudar". As coisas não acabam no momento em que você desenvolve um plano de ação e o coloca em prática. Na verdade, se você quiser vencer, nunca poderá dizer que acabou. O sucesso está na jornada, no processo contínuo. E, não importa o quanto você se esforce, nunca criará o plano perfeito ou o executará sem erros. Você jamais chegará ao ponto de não cometer mais erros, de nunca fracassar. Mas isto é bom.

Robert Kiyosaki, escritor e orador sobre finanças pessoais, reconhece: "Em minha própria vida eu notei que o ganhar sempre é seguido do perder". Uma das histórias favoritas de Kiyosaki vem dos ensinamentos do pai de seu amigo Mike, quando ele ainda era uma criança. Ele dizia que o homem, a quem ele chamava de "Pai Rico", amava o Texas e os texanos. Pai Rico costumava dizer:

Se você quer realmente aprender qual é a atitude correta para lidar com os riscos, perder e fracassar, vá a San Antonio e visite o Alamo. O Alamo é a fantástica história de pessoas corajosas que optaram por lutar, sabendo que não havia esperanças de sucesso contra as extremas dificuldades. Eles optaram por morrer em vez de se renderem. É uma história inspirativa e digna de ser estudada. Mesmo assim, é uma trágica derrota militar. Eles levaram um pé no traseiro ou, se você preferir, fracassaram. Eles perderam. Então, sabe como os texanos lidam com o fracasso? Eles gritam: "Lembre-se do Alamo!"

Kiyosaki complementa:

Todas as vezes que tinha medo de cometer um erro ou perder dinheiro ele contava esta história. Pai Rico sabia que o fracasso apenas o faria mais forte e mais esperto. Aquilo lhe dava a coragem de cruzar a linha quando os outros andavam para trás. [Ele dizia:] "É por isso que gosto tanto dos texanos. Eles pegaram um grande fracasso e o transformaram num ponto turístico que fatura milhões de dólares".

Os fracassos são marcos na jornada do sucesso. Toda vez que você planeja, arrisca, erra, reavalia e ajusta está tendo uma nova oportunidade de começar de novo, de uma maneira melhor que a anterior. Aos 67 anos de idade, diante de seu laboratório totalmente destruído, Thomas Edison disse: "Ainda bem que todos os nossos erros foram queimados. Assim poderemos começar do zero novamente".

UMA JÓIA DO PACÍFICO

Começar de novo, na melhor das hipóteses, não é fácil, mas com certeza pode trazer resultados incríveis. Lembrei-me disso numa viagem que fiz à Ásia no outono de 1999. Por dez dias, eu e um grupo de líderes viajamos para a Índia, Hong Kong, Austrália, Cingapura e Filipinas promovendo seminários sobre liderança.

Minha parada favorita foi em Cingapura. É incrível. É o país mais moderno do mundo. Fizemos um passeio pela cidade e nossa guia, Susanna Foo, contou-nos diversas coisas sobre o país. O Produto Interno Bruto em 1998 foi de 84 bilhões de dólares americanos, e sua renda per capita anual é de US\$ 22.800, a nona do mundo.' E Cingapura conseguiu tudo isso num país de pouco mais de 600 quilômetros quadrados. Isto é menos do que a metade da cidade de São Paulo!

NOCAUTEADO!

Cingapura começou como parte do reino Srivijaya, de Sumatra, mas se tornou parte do Império Britânico em 1826. Permaneceu debaixo do controle britânico por mais de um século, interrompido somente pela ocupação japonesa na Segunda Guerra Mundial.

Depois da guerra, a Inglaterra concedeu independência a diversos membros de seu antigo império, e o povo de Cingapura começou a pensar em ter vida própria. Os britânicos estavam cépticos. Cingapura não tinha recursos naturais e nenhuma experiência de governo. As pessoas desejavam a independência, mas possuíam uma mentalidade colonial em termos culturais. Além disso, o preconceito racial estava crescendo.

Em 1959 recebeu a independência. Mas o país não caminhou bem. Foi então que as pessoas decidiram que a melhor saída era se juntar à Malásia, o que foi feito em 1963. Porém os malaios não receberam bem o povo de Cingapura e, depois de dois anos, a Malásia resolveu cortar os laços com seu vizinho. O líder máximo de Cingapura, o primeiro-ministro Lee Kuan Yew, admitiu que o país estava à deriva, com algumas perspectivas e poucas esperanças. Só havia uma coisa a fazer: arregaçar as mangas e sair daquela situação sozinhos.

SEGUINDO ADIANTE COM UM PLANO

Yew se esforçou até que conseguiu traçar um plano. Ele era um líder jovem (tinha apenas 24 anos) e, ao contrário da maioria de seus compatriotas, tinha instrução. Sabia que uma virada era possível, mas levaria uma geração para isso acontecer. Seu objetivo era gerar condições de Primeiro Mundo num país de Terceiro Mundo. Ele decidiu fazer o seguinte:

1. *Trazar indústrias.* Seu primeiro objetivo foi atrair indústrias que pudessem empregar um grande número de pessoas com pouca habilidade, de modo que a população tivesse trabalho.
2. *Construir habitações.* Ele queria melhorar a qualidade de vida das pessoas e inspirá-las. Elas mudariam para casas melhores, mas pagariam por isso.
3. *Mandar as pessoas para a escola.* A única forma de o país melhorar era melhorar as próprias pessoas. Ele tornaria a educação acessível a todos.
4. *Estabelecer um sistema bancário.* O objetivo era simplesmente fazer de Cingapura o centro financeiro da Ásia.
5. *Incentivar o turismo internacional.* Cingapura se tornaria centro comercial e turístico, com um aeroporto internacional de primeira classe.

Os objetivos de Yew eram grandiosos e seu plano, ambicioso. Seria necessária uma determinação total para alcançar o que ele so

nhava, mas, ainda assim, precisaria de ajuda para cumpri-los. Ele foi à Organização das Nações Unidas em busca de ajuda. E, embora a organização quisesse ajudá-lo, as coisas não foram tão tranquilas no início. O dr. Albert Winsemius, consultor industrial e econômico da ONU, visitou o país e disse: "É desanimador. Há greves por causa de nada. Protestos acontecem quase todos os dias, em todos os lugares. Minha primeira impressão foi de não haver nada além de desespero".

Mas Yew e o povo de Cingapura perseveraram. Primeiramente, receberam centenas de milhões de dólares em empréstimos do Banco Mundial e de países como Inglaterra e Japão. Depois, contrataram especialistas de todas as partes do mundo para ajudá-los, selecionando criteriosamente representantes de países que lideravam determinadas áreas:

- Japão e Alemanha: consultores técnicos para montar fábricas.
- Suécia e Holanda: especialistas na área bancária e financeira.
- Israel: consultores militares.
- Nova Zelândia e Austrália: consultores das forças aérea e naval.

Depois, trouxeram 1200 empresas dos Estados Unidos e Japão, incluindo General Electric, IBM, Hewlett-Packard, Philips, Sony, Mitsubishi, Caterpillar, Texas Instruments, Mobil Oil e outras.

A HISTÓRIA DE CINGAPURA É SUA PRÓPRIA HISTÓRIA

Susanna Poo, nossa guia, contava a história de seu país e, enquanto isso, lutava com suas lágrimas. Ela era uma daquelas pessoas agitadoras e sem instrução que o país ajudou a melhorar de vida. Adolescente nos anos 60, deixara de estudar quando estava no colegial. Mas assim que o país entrou nos eixos, ela também entrou. Voltou a estudar à noite, para melhorar a si mesma. Hoje, na casa dos cinquenta anos de idade, Susanna entende a enorme distância que ela e seu país caminharam. Ela viu a cidade de Cingapura se transformar de um lugar lamacento e inexpressivo em uma florescente cidade internacio-

nal. Também viu o povo que era rude, ignorante e sem esperança se transformar num vigoroso grupo de disciplinados empreendedores.

Cingapura continua mudando. As pessoas continuam melhorando e concentram muito de sua atenção em dar alguma coisa em troca. "Estamos envolvidos na ajuda à Bosnia, Zimbábue, Turquia, Vietnã, Timor Leste e Kuwait", diz Susanna. "É nossa vez de dar. Pelo fato de entendermos quão grandes são suas necessidades, estamos dispostos a ir aonde a ONU nos solicite ajuda."

Não sei quando voltarei a Cingapura, mas, quando parti, descobri que jamais esquecerei Susanna Foo e sua linda cidade. De todos os países que já visitei, nenhum exemplifica melhor o que é dar a volta por cima.

15 Seu décimo quinto passo para dar a volta por cima:

Levante-se, supere e siga em frente.

Sem dúvida existem grandes tarefas diante de você. Talvez você tenha noção de que cumpri-las é a chave para o seu propósito, mas está com medo de enfrentá-las. É bem possível que você ache que não será capaz de superar o fracasso que pode resultar desta tentativa.

Faça um plano de trabalho. Não se entregue a ele de maneira frívola (se você já tentou e fracassou pelo menos uma vez, então provavelmente não o fará de modo descuidado). Coloque-se em pé e use a estratégia descrita neste capítulo para dar a volta por cima:

Afirmar qual é seu objetivo

Definir seus planos

Incentivar a ação

Acolher os erros de braços abertos

Não se esqueça de seu caráter

Tirar as medidas de seu progresso

Elaborar novas estratégias para ser bem-sucedido

Se você deseja permanecer determinado, trabalhe de acordo com um plano. Levante-se todas as vezes que for derrubado e

você será capaz de atingir seus objetivos — e, um dia, realizar seus sonhos.

Passos para dar a volta por cima:

1. Perceba que existe uma importante diferença entre pessoas medianas e pessoas empreendedoras.
2. Use uma nova definição de *fracasso*.
3. Remova o "eu" do fracasso.
4. Aja e reduza seu medo.
5. Mude sua atitude com relação ao fracasso aceitando responsabilidades.
6. Não deixe que o fracasso que está fora de você entre em você.
7. Diga adeus ao ontem.
8. Mude-se a si mesmo, e seu mundo mudará.
9. Deixe de pensar em si mesmo e comece a dar-se a si mesmo.
10. Encontre as coisas boas dentro de cada situação ruim.
11. Se você se der bem logo na primeira, tente algo mais difícil.
12. Aprenda com uma experiência ruim e transforme-a numa coisa boa.
13. Trabalhe as fraquezas que o enfraquecem.
14. Compreenda que não existe muita diferença entre fracasso e sucesso.
15. Levante-se, supere e siga em frente.

AGORA VOCÊ ESTÁ PRONTO PARA DAR A VOLTA POR CIMA

O fracasso é a marca registrada do sucesso. Ele pode ser o ponto inicial de um novo período, tal qual um bebê que aprende a andar: é preciso cair bastante para dominar a nova habilidade. O fracasso também é uma marca do sucesso se você lutou por ele. Um atleta do salto com vara só percebe o quão longe chegou quando tem problemas na competição. Aquele fracasso se torna o ponto inicial de seu próximo esforço, provando que o fracasso não é o fim!

Dave Anderson

Bem, agora você conhece todos os passos necessários para dar a volta por cima. Vamos revisá-los mais uma vez:

1. Perceba que existe uma importante diferença entre pessoas medianas e pessoas empreendedoras.
2. Use uma nova definição de *fracasso*.
3. Remova o "eu" do fracasso.
4. Aja e reduza seu medo.
5. Mude sua atitude com relação ao fracasso aceitando responsabilidades.
6. Não deixe que o fracasso que está fora de você entre em você.
7. Diga adeus ao ontem.
8. Mude-se a si mesmo, e seu mundo mudará.
9. Deixe de pensar em si mesmo e comece a dar-se a si mesmo.
10. Encontre as coisas boas dentro de cada situação ruim.
11. Se você se der bem logo na primeira, tente algo mais difícil.

12. Aprenda com uma experiência ruim e transforme-a numa coisa boa.
13. Trabalhe as fraquezas que o enfraquecem.
14. Compreenda que não existe muita diferença entre fracasso e sucesso.
15. Levante-se, supere e siga em frente.

Eu creio de todo o coração nestes passos. Mas é bem possível que eles não signifiquem nada para você até que os veja na vida de alguém que seja muito semelhante a você mesmo.

Deixe-me apresentar-lhe um amigo meu chamado Dave Anderson. Dave é um empresário que conheci num seminário sobre liderança que dei em Kenosha, Wisconsin. Vou contar-lhe um pouco de sua trajetória. Durante a história, vou destacar os eventos de sua vida que correspondem aos passos para dar a volta por cima descritos neste livro.

Vamos começar com o perfil de Dave.

O PERFIL DO FAMOSO DAVE ANDERSON

- *Valor líquido:*
US\$ 30 milhões
- *Educação:*
Mestre pela Universidade de Harvard (Escola de Governo John E Kennedy)
- *Cargo Atual:*
Chairman da empresa Famous Dave's of America
Mais de 3000 funcionários
Vendas anuais: US\$ 41,6 milhões
- *Estado civil:*
Casado, dois filhos
- *Destaques da carreira:*
 - Fundou a empresa Famous Dave's of America, e abriu seu capital (as ações da companhia abriram em US\$ 6,25 e fecharam em US\$ 11,25 no primeiro dia na Bolsa de Valores).

- Foi o co-fundador do Rain Forest Café, e abriu seu capital.
- Eleito Empresário Emergente do Ano pela Ernst and Young (patrocinada pela NASDAQ e pelo jornal *USA Today*).
- Ex-diretor e vice-presidente executivo da que foi considerada "A Empresa de mais rápido crescimento da América" pela revista *Fortune*.
- Participou de dois estudos presidenciais: força tarefa sobre problemas das minorias nos pequenos negócios, na gestão do presidente Jimmy Carter, e na comissão sobre economia em reservas indígenas de Ronald Reagan.
- Ajudou a criar mais de 18 mil empregos em toda sua carreira, através de sua visão, liderança e capacidade de enxergar oportunidades.
- Fundador e chairman do Fundo de Doações para Crianças Deficientes de Grupos Minoritários Mino-Giizhig (doação inicial de US\$ 1,4 milhão).
- Mentor Executivo do programa de MBA da Carlson School of Business da Universidade de Minnesota.

Este é um currículo muito impressionante, e nem sequer leva em conta as dezenas de prêmios na área de comércio e de culinária que recebeu em nível local e nacional, ou seus feitos como artesão em prata e colecionador de antiguidades. Tudo o que Dave tocou virou ouro, certo? Errado! Para realmente apreciar e entender os feitos de Dave, você precisa saber um pouco mais sobre seus fracassos.

UM ADOLESCENTE TÍPICO

Dave Anderson era igual a qualquer outro rapaz de 18 anos quando se formou no colegial em 1971. Não tinha certeza do que gostaria de fazer na vida. Se você tivesse dito a ele naquela época que um dia ele seria um homem de negócios que valeria dezenas de milhões de dólares e que causaria um impacto positivo na vida de milhares de pessoas, ele provavelmente teria dito que você era louco. Mas foi exatamente isso o que aconteceu em sua vida, tudo porque ele é um homem que aprendeu a *dar a volta por cima*.

Dave cresceu na cidade de Chicago. Era um estudante mediano e, quando saiu da escola, estava buscando uma direção. Não era muito chegado às pessoas e, por isso, procurava uma carreira na qual pudesse estar na rua e mais perto da natureza. Devido a sua origem como americano nativo (seu pai era índio da tribo dos Choctaw e sua mãe, dos Chippewa), considerava com muita atenção uma carreira relacionada à vida selvagem e às florestas. Foi para a Universidade Técnica de Michigan, na cidade de Houghton, e começou a viver a típica experiência universitária: algumas aulas e estudos durante a semana, e um monte de festas nos finais de semana.

O TELEFONEMA DA OPORTUNIDADE

Durante as férias, depois do primeiro período, ele voltou para Chicago a fim de visitar seus pais, e um amigo lhe telefonou:

— Dave — perguntou o amigo —, você tem um terno?

— Sim, você sabe que tenho — respondeu Dave. Ele crescera indo à igreja e, naquele tempo, esta era a roupa que se usava.

— OK, vista-o e eu vou pegar você — disse o amigo.

Pronto para o que viesse, Dave vestiu o terno e ficou esperando. Quando seu amigo o pegou em casa, os dois compareceram a uma entrevista de seleção de pessoas que deveriam vender um condicionador de óleo para motores de carros. Dave não tinha nenhuma queda para a mecânica e, por isso, a apresentação técnica do produto não chamou sua atenção. Mas ele estava especialmente entusiasmado com o apresentador, um cara chamado Zig Ziglar, que disse a ele e a todos na audiência: "Se você acredita em você mesmo e tem paixão pela coisa, então você pode ser bem-sucedido".

Dave nunca tinha ouvido coisa semelhante, tanto na escola quanto em seu próprio lar. Seus pais o amavam, mas eles não sabiam muita coisa sobre motivação positiva, além de eles não serem empresários. Seu pai trabalhava duro na construção civil e encorajava seu filho a fazer o mesmo.

Naquela noite Dave foi para casa e conversou com seus pais sobre a oportunidade de vender aquele produto e, quando a companhia fez sua segunda reunião, Dave voltou e levou seu pai junto.

Aquilo parecia ser uma oportunidade viável, e era seu desejo ver o filho sendo bem-sucedido. Então o pai entregou a Dave US\$ 2500 de seu suado salário para que o filho pudesse iniciar seu negócio.

O PRIMEIRO NEGÓCIO DE DAVE

Dave nunca mais voltou à Universidade Técnica de Michigan. Pela primeira vez em sua vida ele tinha um sonho e se dedicou a ele de modo integral. Dave queria ser um sucesso dentro da área de negócios. Nas semanas seguintes ele trabalhou o mais duro que pôde para vender seu condicionador de óleo. Mas era como se ele desse com a cabeça numa parede. As coisas não iam para fi-ente, não importava o quão duro ele trabalhasse. Este foi seu primeiro fracasso nos negócios. Dave diz que até onde ele sabe, seu pai ainda tem algumas latas daquele condicionador guardadas em algum lugar de sua garagem.

Mas dentro de seu primeiro grande fracasso havia sementes de seu futuro sucesso (passo nº 15: Levante-se, supere e siga em frente). Primeiramente, ele tinha esperança. Acreditava que *poderia* ter sucesso (passo nº 6: Não deixe que o fracasso que está fora de você entre em você). Segundo, quando seu pai comprou o produto para ajudá-lo, Dave participou de um curso de liderança que, segundo suas próprias palavras, mudou sua vida (passo nº 10: Encontre as coisas boas dentro de cada situação ruim). Ele recebeu seis fitas de Zig Ziglar. Durante vários meses, todas as noites, Dave ia dormir escutando aquelas fitas (passo nº 8: Mude-se a si mesmo, e seu mundo mudará). O sonho dentro dele não estava morto. E ele não estava disposto a deixar que o fracasso o derrubasse (passo nº 1: Perceba que existe uma importante diferença entre pessoas medianas e pessoas empreendedoras). O que acontecia é que ele não teria sucesso através daquele negócio em especial.

Depois de fracassar como empresário de condicionador de óleo, Dave foi trabalhar com Eddie Bauer num emprego de meio período vendendo material esportivo. No outono de 1972 ele se matriculou na Universidade Roosevelt, em Chicago. Nos vários anos que se seguiram, tão certo quanto um relógio, Dave se matriculava na universidade no outono e acabava com um monte de zeros e "incompleto"

escritos em seus trabalhos e notas finais. Ele tinha o desejo de melhorar a si mesmo, mas a pouca aptidão para os estudos, aliada às exigências de várias incursões em diversos negócios, fez com que ele fracassasse em seu desejo de obter mais instrução.

OUTRA TENTATIVA

Foi também em 1972 que Dave teve uma outra idéia sobre um novo negócio. Apesar de o aditivo para motores não ter funcionado para ele, isto o encorajou a começar a pensar como um empresário (passo nº 2: Use uma nova definição de *fracasso*). Sua idéia foi criar e vender miniaturas de jardim. Ele juntou alguns poucos dólares e comprou o material para fazer algumas amostras. Depois, saiu e foi falar com alguns lojistas, tentando convencê-los a comprar seu produto.

Dave teve seu primeiro vislumbre de sucesso com James Ashner na floricultura Richard Lange. Ele disse a Dave:

— Isto parece bom. Tudo bem, quero uma dúzia desse tipo, outra deste aqui e uma dúzia daquele — disse Ashner, apontando para seus favoritos.

Dave estava surpreso.

— Isto é muito dinheiro — disse ele, calculando rapidamente em sua mente o custo do material. — Que tal um de cada?

— Não — disse Ashner. — Quero uma dúzia desse, outra deste aqui e uma dúzia daqueles também.

— Você tem certeza de que não quer apenas um de cada? — disse Dave, timidamente. Ele imaginava que, se pudesse fazer e vender apenas algumas de suas amostras, teria dinheiro suficiente para comprar mais material.

— Não — disse Ashner, secamente.

— Não posso fazer uma dúzia de cada — explicou Dave. — Não tenho dinheiro suficiente para comprar o material para fazê-los.

— Bom, você me parece uma pessoa honesta. E se eu lhe pagar adiantado? Isto ajudaria? — perguntou Ashner. — Ann Marie — disse em seguida —, faça um cheque para este rapaz.

Dave estava embasbacado. Alguns minutos depois ele tinha em suas mãos o maior cheque que jamais vira: era de US\$ 736,35.

OUTRO GANHOS

Esse foi o dia em que Dave deu início a seu negócio de florista no atacado. Nos sete anos que se seguiram ele gerenciou seu negócio e trabalhou como um louco, sete dias por semana. Quando seus parceiros do varejo enfrentavam dias cheios como o das Mães e dos Namorados, ele ia até as lojas, varria, limpava e fazia outras tarefas para ajudá-los. Aos 21 anos ele tinha contratos com todas as floriculturas de maior porte na cidade de Chicago. Com quase 30 anos, ele se sentia um verdadeiro sucesso.

Mais ou menos nesse tempo, um florista amigo seu teve uma idéia para ganhar um dinheiro extra. Nos anos 70, os universitários gostavam de decorar seus alojamentos e apartamentos com plantas. O amigo de Dave, cujo fdho estudava na Southern Illinois University, imaginou que eles poderiam comprar plantas baratas de um produtor da Flórida, alugar um espaço no centro acadêmico no começo do outono (o início das aulas nos Estados Unidos) e vender as plantas com um enorme lucro. E foi isso o que eles fizeram. Viajaram para a Flórida num caminhão, encheram a caçatnba de plantas e voltaram. Foram capazes de eliminar dois atravessadores no processo, aumentar o valor das plantas e, ainda assim, vendê-las por um valor menor que o preço normal. Conseguiram levantar 20 mil dólares em dois dias! (passo nº 11: Se você se der bem logo na primeira, tente algo mais difícil).

E OUTRA PERDA

Pelo fato de aquele empreendimento ter feito tanto sucesso, eles estavam prontos para tentar novamente, mas desta vez numa escala maior. Um novo supermercado da rede Kmart estava programado para abrir em outubro na cidade de Pontiac, no Estado de Illinois, e Dave fez todos os contatos para vender plantas ali. Ele e seu amigo foram à Flórida e voltaram com dois caminhões cheios de plantas. Alugaram um grande espaço, encheram o lugar e encomendaram quatro caixas registradoras para esperar os clientes. Mas aconteceu uma coisa engraçada naquele dia. Um estranho nevoeiro começou a se formar.

Depois, começou a garoar. Não demorou muito e a garoase transformou numa chuva constante. Foi então que ficou frio, de repente. Começou a cair granizo e, por fim, a nevar. O inverno chegara mais cedo e as delicadas plantas tropicais não o suportariam. Perderam tudo. A aventura lhes custou os 20 mil dólares que eles haviam ganho com os estudantes, além de mais dinheiro que haviam colocado no negócio.

O inverno de 1979 na região do meio-oeste americano foi um dos piores da história. Uma horrível tempestade de neve caiu sobre Chicago, e as nevascas foram tão intensas que algumas ruas chegaram a ficar fechadas *por meses*. Uma série de empresas faliu naquele período, incluindo a de Dave. As floriculturas não compram muita coisa no meio de uma tempestade. Muitos dos floristas que trabalhavam com Dave não haviam apenas deixado de comprar, mas também não estavam pagando o que lhe deviam em função dos pedidos anteriormente feitos. Este fato e a perda no Kmart foram demais. Ele faliu.

EM BUSCA DE NOVAS FORÇAS

Depois de ter perdido seu negócio, Dave precisava encontrar um emprego para se sustentar. Mais de uma vez ele precisou penhorar as jóias de sua esposa para pagar o aluguel. Por duas ocasiões ele chegou a ficar na fila dos que requeriam auxílio-desemprego, mas saiu, pois estava determinado a nunca aceitar um cheque do governo. Continuou procurando. Como sempre trabalhou por conta própria, queria encontrar alguma coisa que lhe permitisse usar seus dotes de empresário. Mas também queria algo que pudesse ajudá-lo a se aperfeiçoar. Ele já observara que todas as pessoas bem-sucedidas tinham boas habilidades interpessoais, e sentia que sua habilidade para lidar com as pessoas precisava ser melhorada (passo nº 13: Trabalhe as fraquezas que o enfraquecem). Estes dois desejos significavam uma coisa: ele precisava de um emprego na área de vendas — e isso o assustava. O medo de fracassar nesse setor era imenso.

Conseguiu um emprego na American Can Company, e passou a vender copos descartáveis da Dixie, guardanapos da Marathon e pa-

pel toalha para restaurantes (passo nº 4: Aja e reduza seu medo), l'ara começar, ele pegou a pior região. Durante a noite, quando não havia ninguém por perto, treinava expressões diante do espelho, sorrindo e apertando suas próprias mãos. Durante o dia, trabalhava duro. Baseava-se nos mesmos princípios e na tenacidade que tinha na venda de plantas por atacado (passo nº 14: Compreenda que não existe muita diferença entre fracasso e sucesso). Cometeu muitos erros, sofreu muita rejeição e perdeu muitas vendas. Mas trabalhou como um maluco e continuou aprendendo. Em seis meses, transformou uma região que era a última colocada em vendas na primeira de toda a empresa.

Dave aprendeu muito naquele cargo. Descobriu que "você precisa passar por um monte de fracassos para alcançar o sucesso. Quanto maiores forem os seus fracassos, maior será o seu sucesso". Ele também descobriu que os fracassos do passado não foram suficientes para estigmatizá-lo para toda a vida (passo nº 3: Remova o "eu" do fracasso).

"Depois de ter perdido meu negócio de plantas por atacado, voltei a conversar com algumas das empresas nas quais tinha trabalhado antes", disse Dave. "Tudo o que eu podia pensar era nos milhares de dólares que eu lhes devia quando abri falência. Mas eles não se importavam. O pensamento deles era: 'Tivemos problemas vários anos atrás. Além do mais, conseguimos muito mais dinheiro durante os anos em que estivemos trabalhando juntos' (passo nº 7: Diga adeus ao ontem). Sabe, se você é honesto e admite seus erros, as pessoas estão prontas a perdoar. As pessoas estão dispostas a ajudar se você assumir responsabilidade por seus atos" (passo nº 5: Mude sua atitude com relação ao fracasso aceitando responsabilidades).

OUTRA OPORTUNIDADE?

Em 1982, Dave foi chamado por sua tribo, na banda superior do Lago Lac Courte Orielles, em Ojibwa, noroeste do Wisconsin. Sua organização estava perdendo dinheiro e, reconhecendo os grandes feitos de Dave, chamaram-no para ser seu presidente. Isto o colocava diante de uma enorme variedade de negócios e interesses, incluindo

uma plantação de frutas silvestres, uma gráfica e uma empresa de construção. Ele conduziu os negócios da tribo por três anos. Durante este tempo, o faturamento bruto saltou de 3,9 milhões de dólares para mais de 8 milhões.

O sucesso com sua tribo levou o presidente Ronald Reagan a indicar Dave para a comissão de Economia das Reservas Indígenas. Vários estados, governos locais e organizações comerciais o apoiaram e pediram que ele tivesse acento em diversos conselhos de áreas como turismo e desenvolvimento de negócios entre grupos minoritários. Em pouco tempo, Dave estava ajudando tantas pessoas que lhe foi conferido o prêmio Bush de Liderança e Solidariedade por uma vida de notáveis feitos, conferido pela Fundação Bush em St. Paul, Minnesota. E foi desta maneira que ele ingressou em Harvard — sem nenhum curso universitário e com notas horríveis em seu boletim.

Depois de se formar, trabalhou com a tribo de Mille Lac por vários anos. Dave ajudou-os a criar milhares de empregos, levando a praticamente zero a antes devastadora taxa de desemprego. Também ajudou a construir uma companhia que a revista *Fortune* considerou como a empresa que cresceu mais rápido em toda a América. Apesar de ter alcançado sucesso numa variedade de negócios, ele ainda não tinha feito nada relacionado com sua verdadeira paixão: a comida.

PERSEGUINDO SUA PAIXÃO

O amor de Dave pela comida teve início quando ele ainda era um menino. Seu pai trabalhou em diversas construções em Chicago como eletricitista e, ocasionalmente, trazia para casa as sobras de costela que comprava em um dos restaurantes que ele freqüentava por indicação de um colega de trabalho. Dave foi fígado assim que provou sua primeira costela. Quando tinha idade para trabalhar, iniciou o que ele mesmo chamou de "a busca pelo churrasco perfeito". Sempre que viajava pelo país a negócios, Dave conversava com os habitantes locais para saber onde estavam os melhores restaurantes.

"Viajei pelas estradas e becos deste país em busca de comida saborosa", diz Dave com entusiasmo. "Estive em todos os lugares, de barraquinhas em becos da cidade a restaurantes finos, passando por

estradas de terra no interior. Quando ia a uma convenção, eu desaparecia logo depois de terminar minhas obrigações com a empresa. Meus colegas de trabalho ficavam imaginando aonde eu poderia ter ido. Eu estava sempre no melhor restaurante pequeno da cidade. Pedia tudo o que havia no cardápio e provava todos os pratos. Então, ia para casa e fazia as experiências em minha própria cozinha."

Em 1994 Dave foi o co-fundador de uma cadeia de restaurantes muito bem-sucedida chamada Rain Forest Café, o que o deixou rico. Ele usou um pouco do dinheiro que ganhou para comprar um pequeno hotel em Fiyaward, Wisconsin. Ali Dave construiu o tipo de restaurante que sempre sonhou ter: Um que preparasse um excelente churrasco. O restaurante deveria chamar-se "O famoso churrasco de Dave", mas a gráfica cometeu um erro: o nome saiu como "FAMOUS DAVE'S" (algo como "o churrasco do famoso Dave"), mas pegou. O restaurante foi um enorme sucesso. Em pouco tempo, ele abriu uma filial do Famous Dave's, e outras vieram mais tarde.

Neste ponto da história, se você não a conhece, poderia pensar que Dave se achava estabelecido. Mas ele estava prestes a enfrentar o vale mais profundo de sua vida e seu maior obstáculo: ele mesmo.

ELE SE TRATOU

Em 1995, um grupo de amigos e familiares veio até Dave para fazer o que eles normalmente chamavam de intervenção. Em outras palavras, eles o confrontaram sobre a bebida. Dave começara a beber na universidade, como acontece com muitas pessoas. Mas ele não deixou esse hábito para trás quando entrou no mundo dos negócios. E quando seus queridos lhe chamaram a atenção para o problema, ele sentiu-se secretamente agradecido, pois sabia que precisava mudar. Submeteu-se a um tratamento contra o alcoolismo e, desde então, nunca mais se embabadou.

"O segredo para submeter-se a um tratamento e ser bem-sucedido é aceitar que você tem um problema — que você bebe demais —, aceitar em que ponto você está e seguir em frente a partir dali", disse Dave. "As pessoas que passam pelo tratamento e não conseguem ficar sóbrias fracassam porque acham que estão bem. Não assumem

responsabilidade sobre seus próprios atos. A chave para ser bem-sucedido é se render."

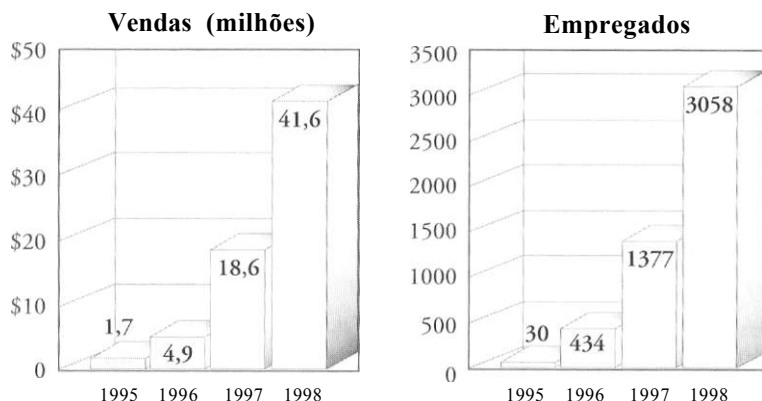
Dave sabia que precisava mudar e, nos anos em que fez grandes mudanças em sua vida, viu uma série de transformações em si mesmo. Hoje, aprendizado e crescimento contínuo são a marca de sua vida (passo nº 12: Aprenda com uma experiência ruim e transforme-a numa coisa boa).

"Percebi que não poderia continuar com meus amigos de bebida e mudar", diz ele. "Se eu voltar ao bar onde costumava beber, sei que as mesmas pessoas estarão ali, sentadas nos mesmos lugares. Elas não mudaram nada. Mas eu mudei *muito* em quatro anos."

NÃO É POR CAUSA DE DAVE

No momento em que escrevo estas coisas, Dave possui 24 restaurantes em cinco estados diferentes. E seus negócios continuam crescendo. Porém, para ser bem-sucedido, ele teve de superar uma porção de obstáculos — e um monte de cépticos.

Crescimento da Empresa Famous Dave



"Quando comecei, as pessoas diziam que este tipo de restaurante nunca iria para frente nesta região do país", conta Dave. "Elas diziam: 'Minneapolis não é cidade de churrasco. Nunca vai dar certo'. Bem, hoje eu tenho 13 restaurantes em Minneapolis."

Tão incrível quanto o feito de Dave é sua constatação de que sucesso existe não por causa dele mesmo, mas por causa de outras pessoas. Ele está fazendo isso através do Fundo de Doações para Crianças Deficientes de Grupos Minoritários Mino-Giizhig, fundado por ele, e através da Famous Dave's. Ele confirma sua posição: "Nosso negócio está mais ligado a transformar vidas do que vender costelas" (passo nº 9: Deixe de pensar em si mesmo e comece a dar-se a si mesmo).

Uma maneira de ele atingir esse objetivo foi a criação da Universidade Hog Heaven, na qual ele treina sua equipe. Ali novos gerentes desenvolvem habilidades, aprendem técnicas e recebem informações que vão ajudá-los a ser bem-sucedidos na Famous Dave's. São ensinadas coisas como aquilo que Dave chama de a trindade do churrasco: carne, fogo e molho. Mas eles aprendem algumas outras que são muito mais importantes. Dave costuma dizer-lhes que "não é por causa do Dave. Esta é a oportunidade *deles*".

Uma parte muito importante desta oportunidade é saber como dar a volta por cima. Dave explica: "As escolas ensinam matérias técnicas como matemática e ciências, mas não falam nada sobre saúde mental. O que elas precisam ensinar é como enfrentar problemas. Você vai sofrer todos os dias com os problemas. Alguns de nós serão moídos. E, à medida que você sobe a escada, seu direito a ter problemas cresce a cada degrau. Quanto mais alto estiver, maiores serão os problemas. As pessoas mais eficientes já passaram pelos momentos mais difíceis. Elas dizem que você nunca será um grande marinheiro se ficar navegando em águas calmas".

Os mares certamente não foram calmos para Dave no passado, nem serão calmos no futuro. Mas isso não o perturba. Os obstáculos são apenas oportunidades. Dave enfatiza isso: "Digo o tempo todo aos meus empregados: A maioria das pessoas foge dos problemas. Se você está disposto a ir em frente, vá até seu chefe e diga: 'Você tem problemas? Dê-me alguns!'. Em vez de fugir dos problemas como a maioria, corra atrás deles. Eu garanto que, se você fizer isso, sua vida vai mudar'. E assim que se vai adiante: resolvendo problemas".

AGORA VOCÊ ESTÁ PRONTO

Dave Anderson cometeu mais erros, sofreu mais adversidade, superou mais problemas e experimentou mais fracassos que a maioria das pessoas que você já encontrou. Mas ele também alcançou mais coisas. E, como diz meu amigo Zig Ziglar: "Dave Anderson está apenas começando".

*Se você quer realmente
realizar seus sonhos, você
precisa sair e errar. Erre no
começo, erre com
frequência, mas sempre
aprenda com seus erros.
Transforme-os em
trampolins para o sucesso.
Dave Anderson*

Da próxima vez que você se pegar invejando aquilo que pessoas bem-sucedidas conseguiram, reconheça que antes de chegar aonde chegaram elas provavelmente passaram por muitas experiências negativas que você não consegue ver na superfície. Uma piada antiga diz algo assim: "Nunca pergunte o que existe dentro de um cachorro-quente enquanto você estiver comendo um". A ideia é que, se você soubesse

o que havia dentro do sanduíche, nunca comeria outro novamente. Vários fracassos se transformam em sucesso.

Se você quer realmente realizar seus sonhos — quero dizer *realmente* realizá-los, não apenas imaginar ou falar sobre eles —, você precisa sair e errar. Erre no começo, erre com frequência, mas sempre aprenda com seus erros. Transforme-os em trampolins para o sucesso.

Enquanto finalizava este livro, mandei para Dave um rascunho de sua história para que ele tivesse certeza de que utilizara todos os detalhes. Poucos dias depois, ele me mandou um bilhete. Estava escrito: "Eu nunca tinha visto a história de minha vida assim tão bem detalhada. Fico surpreso de nunca ter desistido".

Agora que já sabe como dar a volta por cima, você também não precisa desistir. Desejo-lhe somente coisas boas. Continue sonhando e dando a volta por cima.

NOTAS

CAPÍTULO 1

1. ANDREWS, Andy, ed. "Mary Kay Ash" in *Storms of Perfection* 2. Nashville: Lightning Crown Publishers, 1994, p. 16L
2. "Mary Kay, Inc." *The Industry Standard*, www.thestandard.net, 12 de agosto de 1999.

CAPÍTULO 2

1. MAXWELL, John C. *A Jornada do Sucesso*. São Paulo: Mundo Cristão, dezembro de 2000.
2. McMATH, Robert M. e FORBES, Thorn. *What Were They Thinking?* Nova York: Random House, 1998.
3. SELLERS, Patricia. "Now Bounce Back!" in *Fortune*, 1º de maio de 1995, pp. 50-51.
4. Filipenses 4:11.

CAPÍTULO 3

1. ANDREWS, Andy, ed. "Erma Bombeck" in *Storms of Perfection* 2. Nashville: Lightning Crown Publishers, 1994, p. 51.
2. BUSHMAN, Brad e BAUMEISTER, Roy 20/20. www.abc-news.com. 8 de agosto de 1999.
3. BRODIN. "The Key to Bouncing Back" in *Discipleship Journal*, edição 109, 1999, p. 67.
4. "Where Failures Get Fixed" in *Fortune*, 1º de maio de 1995, p. 64
5. RUETTIGER, Rudy e CELIZIC, Mike. *Rudy's Rules*. Waco, TX: WRS Publishing, 1995.

PARABÉNS!

Você acaba de ler um livro publicado por uma editora que faz diferença no mercado editorial.

Caso tenha algum comentário ou sugestão, escreva, citando o livro que leu, para:



EDITORA MUNDO CRISTÃO
Caixa Postal 21.257, CEP 04602-970
São Paulo-SP

Caso queira conhecer outros livros da Editora Mundo Cristão, visite nosso *site* na Internet através do seguinte endereço:

www.mundocristao.com.br

ou peça nosso catálogo pelo telefone:
(11) 5668-1700